

## **Vállalatgazdaságtan**

---

### **feladatgyűjtemény**

**ANDRÁS KRISZTINA**

**ÁBRAHÁM ZSOLT**

**FÜLÖP ZOLTÁN**

**KAJOS ATTILA**

**ÓNODI ANNAMÁRIA**

**KISS JÁNOS**

**KISS PÉTER**

**KOZMA MIKLÓS**

**PISTRUI BENCE**

**SEBREK SZABOLCS**

**SZABÓ ÁGNES**

**SZALAY ZSUZSANNA**

**STOCKER MIKLÓS**

**WITTINGER MÁRIA**

**2019. november**

EFOP-3.5.1-16-2017-00001

Duális és kooperatív felsőoktatási képzések, felsőoktatási szakképzési és szakirányú  
továbbképzések fejlesztése

Budapesti Corvinus Egyetem

© András Krisztina, Ábrahám Zsolt, Fülöp Zoltán, Kajos Attila, Ónodi Annamária, Kiss János,  
Kiss Péter, Kozma Miklós, Pistruai Bence, Sebrek Szabolcs, Szabó Ágnes, Szalay Zsuzsanna,  
Stocker Miklós, Wittinger Mária, 2019

ISBN 978-963-503-802-2

Felelős kiadó: Lánczi András

Olvasószerkesztő: Pósvai Adrienn Éda

Készült a Budapesti Corvinus Egyetem digitális nyomdájában

Nyomdavezető: Dobozi Erika

## Tartalomjegyzék

1.	A szerzők rövid bemutatása .....	5
2.	Vállalatgazdaságtan feladatok.....	9
2.1.	Vállalatok társadalmi felelősségvállalása.....	9
2.1.1.	Vállalati egészségfejlesztéssel a fenntartható módon és sikeresen működő vállalatokért.....	9
2.1.2.	Topmenedzserként milliókat keresett, ma árufeltöltő .....	13
2.1.3.	A túlturistasodás formái: amikor a vendégből is megárt a sok .....	14
2.2.	Marketing .....	18
2.2.1.	Minek nevezzetek? A márkanév kialakításának lehetséges módszerei és hatásai ...	18
2.2.2.	Árpolitika és közösségi média .....	24
2.2.3.	Mi lesz veled Tiger Woods? .....	25
2.3.	Innováció .....	27
2.3.1.	Digitális transzformáció multinacionális vállalatoknál.....	27
2.3.2.	Sikeres magyar Lego-fejlesztések.....	32
2.4.	Emberierőforrás-menedzsment .....	35
2.4.1.	Megújulás kényelmes munkatársakkal?.....	35
2.4.2.	Se pénz, se karrier. Honnan lesznek így munkatársak? .....	39
2.5.	Tudásmenedzsment .....	42
2.5.1.	Humor, nagylelkűség, intelligencia, lelkielő és részvét együtt a jó vezető ismérvei 42	
2.5.2.	Lucidworks: a vállalatok által felhalmozott Big Data Google-ja.....	46
2.6.	Termelés .....	51
2.6.1.	Termelési kihívások az új technológiák mentén .....	51
2.7.	Logisztika, beszerzés .....	61
2.7.1.	Szállító Menedzsment – szállítói minősítés/értékelés.....	61
2.7.2.	Disztribúció – Szállítás, raktározás .....	62
3.7.3.	Szállító Menedzsment – portfólióelemzés, beszerzési stratégia kialakítása .....	64
3.7.4.	Szállító Menedzsment – szállítók versenyeztetése és kiválasztása.....	67
2.8.	Vállalati pénzügyek .....	68

2.8.1.	Az örökség .....	68
2.8.2.	A könyvkiadás.....	70
2.8.3.	Hitelezés válsághelyzetben .....	73
2.8.4.	Iparági sajátosságok az éves beszámolók tükrében .....	76
2.8.5.	Az éves beszámoló összefüggései és pénzügyi elemzés.....	80
2.9.	Stratégia.....	83
2.9.1.	Az AgriFarm változatos üzleti portfóliója: egységben az erő.....	83
3.9.2.	A dinamikus fejlődés kódolva: a Wizz Air üzleti modellje .....	86
3.9.3.	Erőtételezés .....	89
3.	Irodalomjegyzék.....	92

## **1. A szerzők rövid bemutatása**

**András Krisztina, PhD**

András Krisztina tanszékvezető egyetemi docens 1996 óta munkatársa a Vállalatgazdaságtan Tanszéknek, először mint tanársegéd, majd a BCE Vállalatgazdaságtan Intézetének Üzleti Gazdaságtan Tanszékén egyetemi adjunktus, majd docensként 2016 óta vezeti a tanszéket. PhD fokozatát 2004-ben szerezte a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskolájában. Tanít, előadást tart nappalin, levelezőn és a vezetőképzésekben. Szakfelelős, specializációvezető, kutatóközpont-igazgató. Több évig a Vállalatgazdaságtan tárgy tantárgykoordinátora, ma több Vállalatgazdaságtan tárgynak is tantárgyfelelős oktatója, előadója. Aktív a tehetséggondozásban, négy témavezetőként kísért PhD-hallgató kapcsolódik hozzá. Több szak- és tárgyfejlesztő tevékenység fűződik a nevéhez.

**Ábrahám Zsolt**

Ábrahám Zsolt a BCE Vállalatgazdaságtan Intézetének PhD hallgatója. 2012 óta dolgozik a felsőoktatásban oktatóként. Az elmúlt 7 évben 20 ország üzleti iskolájában tartott több mint 100 problémamegoldó tréninget. Az esettanulmány-megoldó képzések mellett 20+ rangos hazai és nemzetközi versenyre készített fel egyetemista diákokat. Szakterülete az esettanulmány-módszer vállalati alkalmazása az üzletfejlesztés, a munkáltatói márkacépzés, valamint a toborzás területén. 2018-ban Juhász Istvánnal, a Case Solvers másik társalapítójával közösen felkerültek a Forbes magazin „Harminc sikeres fiatal 30 alatt” listájára.

**Fülöp Zoltán**

Fülöp Zoltán PhD hallgató a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskolájában, Üzleti Közgazdaságtan és Vállalatgazdaságtan Specializáción. Oktatással 4 éve foglalkozik. Kezdetben vállalati tréningeken üzleti szimulációs szoftver használatával üzleti ismereteket és emberierőforrás-menedzsmentet tanított. 2 éve óraadóként vállalatgazdaságtant oktat.

Az oktatás mellett 6 éve foglalkozik üzleti tanácsadással és vállalkozásfejlesztéssel, ahol számos projektben, különféle területeken szerzett tapasztalatot. Az esettanulmányban szereplő („3.6 Termelési kihívások az új technológiák mentén – RUN Plast eset” fejezet) vállalatot szinte indulásától ismeri, többször konzultált az alapítókkal működésük során.

**Kajos Attila**

Kajos Attila a BCE Vállalatgazdaságtan Intézetének egyetemi tanársegédje, a PTE KTK Gazdálkodástudományi Kar doktorjelöltje. 2010 óta tevékenykedik a felsőoktatásban, először a Pécsi Tudományegyetemen (KTK és TTK), majd 2016 óta a Budapesti Corvinus Egyetem alkalmazásában, azóta oktatja a Vállalatgazdaságtan tantárgyat magyar és angol nyelven. Emellett

2018 tavasza óta tartja a Vállalatgazdaságtan tárgy mesterszakos felvételi előkészítő kurzusát. Kutatási témája a sportmarketing, különösen a sporthoz kötődő márkák, valamint a sportfogyasztói magatartás és motivációk. PhD dolgozatának címe: Sportolók fogyasztói márkaértéke – konceptuális modellje, dimenzióinak mérése és hatása a szurkolók fogyasztói magatartására.

### **Kazainé Ónodi Annamária, PhD**

Kazainé Ónodi Annamária a BCE Vállalatgazdaságtan Intézetének egyetemi docense. Több mint 15 éves oktatási és kutatási tapasztalattal rendelkezik. Többek között részt vesz a Vállalatgazdaságtan, Nemzetközi vállalatgazdaságtan, Vállalati teljesítménymérés, Logisztikai kontrolling tárgyak oktatásában és a folyamatos tananyagfejlesztésében. 2006 óta a Vállalatgazdaságtan tantárgy koordinátora, majd tantárgyfelelőse. Tanít nappali, levelező és vállalati képzéseken. PhD fokozatát 2009-ben szerezte meg. Kutatási területe az értékközpontú vállalatvezetést szolgáló teljesítménymérési rendszer és a vállalati hatékonyságot befolyásoló tényezők. 2016 óta a Gazdálkodástani Doktori Iskola programigazgatója.

### **Kiss János, PhD**

Kiss János a BCE Vállalatgazdaságtan Intézetének egyetemi docense, 1984 óta dolgozik az Intézet különböző előd szervezeteinél. Részt vett a Vállalatgazdaságtan, az Értékteremtő folyamatok menedzsmentje és a Nemzetközi vállalatgazdaságtan tananyagok kidolgozásában és oktatásában. Szemináriumot vezet Tevékenységmenedzsmentből. Magyar és angol nyelven kifejlesztette és oktatja az Innovációmenedzsment tárgyat. Kutatási területe az innováció hatása a vállalati versenyképességre és teljesítményre. Kezdetektől részt vesz az Intézet Versenyképességi Kutató Központjának munkájában, főként a kérdőív innováció részének összeállításában és elemzésében.

### **Kiss Péter**

Kiss Péter 2015 óta PhD hallgatóként vesz részt a BCE GTK Vállalatgazdaságtan Intézete Üzleti Gazdaságtan Tanszékének munkájában. Fő kutatási területe a digitális transzformáció szerepe a multinacionális vállalatoknál. Tanulmányai mellett mérnökként dolgozott több multinacionális vállalatnál pénzügyi és telekommunikációs szektorokban. 2015 óta a Vállalatgazdaságtan és a Nemzetközi vállalatgazdaságtan tárgyakhoz kapcsolódóan szemináriumvezetőként vesz részt az oktatásban.

### **Kozma Miklós, PhD**

Kozma Miklós a BCE Vállalatgazdaságtan Intézetének egyetemi docense. 1996 óta oktat Vállalatgazdaságtant, magyar és angol nyelven. Emellett több mint tíz éves üzleti tanácsadói gyakorlattal rendelkezik. A különböző szintű esetoldó tárgyakban is oktat, az Üzleti gazdaságtan és a nemzetközi esetversenyekre felkészítő Cases on International Business Strategy tárgyfelelőse. A Central European Case Competition@Corvinus nevű nemzetközi esetoldó verseny akadémiai igazgatója. A Sportgazdaságtani Kutatóközpont egyik alapítója, nemzetközi kapcsolatok vezetője.

## Pistruai Bence

Pistruai Bence III. éves PhD hallgató a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskolájában. Fő kutatási területe az Ipar4.0-án belül a robotizáció. 2011-től vesz részt a Vállalatgazdaságtan Intézet munkájában, először demonstrátorként, majd 2017-től PhD hallgatóként. Már a demonstrátori éve alatt oktatott Vállalatgazdaságtant és Üzleti gazdaságtant, PhD tanulmányai megkezdése óta pedig Cases on Business Economics-ot és Nemzetközi vállalatgazdaságtant is. 2019 tavaszán bekapcsolódott a Stratégia és üzleti tervezés oktatásába a levelező képzésen. Kutatási területéhez szorosan hozzátartozik a digitalizáció által megnövekedett adatmennyiség kezelése, elemzése és felhasználása. A feladatgyűjteményben szereplő esettanulmány ennek egy vállalati aspektusára koncentrálna.

## Sebrek Szabolcs, PhD

Sebrek Szabolcs Szilárd fő kutatási területe a nyitott innováció és a szervezetközi együttműködések, ezen belül stratégiai technológiai szövetségek, licencátadások és felvásárlások, illetve az ezeket övező termékstratégiák és szellemi tulajdonjogok (szabadalom, kereskedelmi védjegy). Másik kutatási területe a dinamikus képességek tanulmányozása, amelyek hozzájárulnak a szervezeti hatékonysághoz és versenyelőnyhöz. A Vezetéstudomány és a Statisztikai Szemle mellett munkái neves külföldi szaklapokban (*Strategic Organization, Industry & Innovation*) is publikálásra kerültek. Munkássága folyamán több külföldi és hazai kutatási támogatást nyert el, ezek közül kiemelendő a Corvinus Institute of Advanced Studies és a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal ösztöndíja.

## Szabó Ágnes, PhD

Szabó Ágnes a BCE Vállalatgazdaságtan Intézetének egyetemi adjunktusa. 2004 óta dolgozik a felsőoktatásban oktatóként és kutatóként, emellett a versenyszférában és külföldön is szerzett tapasztalatokat. Kutatási területei: a szabadidősport működése, a szabadidősport gazdasági hatásai, sportfogyasztás, munkahelyi sport, vállalati egészségfejlesztés. A vállalati egészségfejlesztés a gyakorlatban is fontos számára, 2013 óta a Legfittebb Munkahely Program külső szakértője, 2019-től a Longevity Projekt tagja.

## Szalay Zsuzsanna

Szalay Zsuzsanna a BCE Gazdálkodástudományi Karának adjunktusa. Részt vett a Vállalatgazdaságtan tantárgy 1987-1988-as években lezajlott kidolgozási folyamatában, majd a tantárgyhoz kapcsolódó tankönyvek egyes fejezeteinek megírásában. Ezt a tantárgyat azóta is oktatja. A számviteli rendszerek nemzetközi összehasonlításán kívül kutatja a vállalati információs rendszereket, a vállalatok társadalmi felelősségét, a globalizáció és a helyi gazdaságok viszonyát,

valamint a helyi pénzek működését. Jelenleg a váltó mint vállalati értékpapír finanszírozási szerepét és annak makrogazdasági hatásait is kutatja.

### Stocker Miklós, PhD

Stocker Miklós a Budapesti Corvinus Egyetem Üzleti Gazdaságtan Tanszékének docense, a Tanszék stratégia csoportjának vezetője, a Vállalatgazdaságtan tantárgy előadója és számos magyar és angol nyelvű stratégia tárgy tárgyfelelőse, oktatója.

### Wittinger Mária Magdolna

Wittinger Mária Magdolna 20 éves szakmai tapasztalattal rendelkezik az ellátási lánc, a beszerzés és a logisztika területén számos nagy, multinacionális vállalatnál vezetői/felsővezetői pozíciót betöltve. Gyakorlati tapasztalata alapján tanít a Budapesti Corvinus Egyetemen, továbbá részt vesz vállalati képzésekben és tanácsadási tevékenységekben, illetve hazai és nemzetközi kutatásokban. Oktatói tevékenysége mellett folyamatban van PhD fokozatának megszerzése. A kutatási területe az ellátási láncok, elsősorban a beszerzésre fókuszálva; ezen belül is kiemelten a hiányosságok és hatékonyságnövelési lehetőségek feltárása, a beszerzési stratégia – külső és belső, azaz vállalaton belüli – kérdései, a folyamatok optimalizálása, illetve a vállalati digitalizáció.



## **2. Vállalatgazdaságtan feladatok**

### **2.1. Vállalatok társadalmi felelősségvállalása**

#### **2.1.1. Vállalati egészségfejlesztéssel a fenntartható módon és sikeresen működő vállalatokért**

**A feladatot készítette:** Szabó Ágnes

**A feladat célja:** közelebb hozni a vállalati egészségfejlesztés témáját a hallgatókhoz, megismertetni a hazai „best practice”-eket, valamint átgondolni ezen programok hasznosságát és sikerük titkát.

Az Európai Unióban évente nagyságrendileg 600 millió munkanap veszik el munkával kapcsolatba hozható egészségi okok miatt. A legtöbb problémát a balesetek, a váz- és izomrendszeri megbetegedések, valamint a munkahelyi stressz okozza. Az EU-OSHA (2018) becslései szerint a munkával összefüggő betegségek évente mintegy 200 ezer halálesetet okoznak Európában. Az EU-ban a munkahelyi egészségkárosodások és sérülések miatti költségek évente 476 milliárd eurót tesznek ki, ami folyó áron a 2016-os teljes uniós GDP több mint 3,2 százaléka volt (Eurostat, 2018). A WHO már 1950-től foglalkozott a munkahelyi egészség témájával, kiemelve: nem csak a munka és a munkahely hat a dolgozók fizikai és mentális egészségi állapotára, hanem a munkavállalók egészségi állapota is hat a vállalatra és annak üzleti teljesítményére. Majd húsz évvel később, az 1970-es években indultak el az első munkahelyi egészség- és mozgásprogramok Ausztráliában és az Egyesült Államokban (Szabó-Juhász, 2019). O'Donnell (2000) humán teljesítmény modellje szerint a munkavállalók teljesítménye magasabb, amikor fizikailag és érzelmileg is jól vannak, és szeretnek is dolgozni. Ez kevesebb hiányzáshoz és kisebb mértékű „presenteeismhez” (jelen van a munkavállaló, de testileg és/vagy szellemileg nem teljesen egészséges) vezet, ami javítja a teljesítményt. Kutatások szerint az összes egészségügyi rizikótényező közül a túlsúly és a stressz az a két tényező, amelyek növekedése minden kétséget kizárólag növeli az egészségügyi kiadásokat és a hiányzások napok számát (Aldana, 2001). A Xerox (2016) adatai szerint globálisan 2008-ban a multinacionális vállalatok 34 százaléka indított egészségprogramokat, 2014-ben már 56, 2016-ban 69 százalékuk. A Virgin Pulse (2016) felmérése szerint 2016-ban leginkább a mozgásprogramok és a lelki egészséggel kapcsolatos programok fordultak elő vállalati egészségprogramok részeként. Magyarországon csak az utóbbi évtizedben kezdett megélni a terület, de szerencsére egyre több vállalat érzi fontosnak az egészségfejlesztést, és jó néhány vállalat „best practice”-ként is szolgálhat. Ilyen például az Unilever, a Vodafone és a Provident is.

## **PANDA az Unilevernél**

Az Unilever „Lamplighter” nevű nemzetközi programja úgy született, hogy a felsőbb szintű vezetők azzal a kéréssel álltak elő, hogy szeretnének segítséget kérni a beosztottaik és saját maguk életmódjának, energiaszintjüknek megfelelő fejlesztéséhez. Magyarországon 2007 óta elérhető a „Pulse For Business” (jelenleg PANDA, Personal Assessment and Dashboard Analysis) nevű program, melynek szellemisége: a megelőzés sokkal olcsóbb és hasznosabb, mint a szűrés, a betegségek kezeléséről nem is beszélve. A program keretében elérhetőek a következők: életmódfelemzés, relaxációs szoba, masszázs, gerinctorna, belső konditerem, fitneszbérlet, munkahelyi kerékpárok, csocsóasztal, különböző sportaktivitásokra való támogatott nevezés, egészségmegőrző előadások. Az egészségprogram – az egyének igényeit maximálisan figyelembe véve – a következő elemekre épül:

- (1) laborvizsgálatok, testparaméterek mérése,
- (2) online kérdőív kitöltése a dolgozókkal az egészségfejlesztés fontos területeire koncentrálva: táplálkozás, stressz, stresszkezelés, személyiség típusok és érzelmek, függőségek, orvoshoz járási szokások, alvási és napozási szokások, fizikai aktivitás, rekreáció,
- (3) egyéni kiértékelés, személyes fejlesztési tervek és ajánlások a saját rizikófaktoroknak megfelelően,
- (4) szűrőprogramok,
- (5) vállalati adatbázis a fő területekhez (amelyben természetesen névtelen adatok szerepelnek), és erre épülő aktivitások, tréningek, programok,
- (6) folyamatos követés a rizikófaktorok, kockázatok függvényében évente.

Az Unilever dolgozói a teszt kitöltésével évente egyszer átgondolják az egészségi állapotukat és az azt veszélyeztető tényezőket. Ennek alapján kapnak életmódjavaslatokat, illetve a rizikófaktoraiknak megfelelő szűrési ajánlásokat. Az összegyűlt adatokra a cég ráépít év közbeni programokat, megcélózva a táplálkozás, mozgás, mentális egészség területein a tesztek által felfedett legfontosabb problémákat. Majd egy év múlva ismétlés következik, ahol megnézik, miben történt fejlődés, melyek az új prioritások.

Dr. Koppány Szilveszter, az Unilever közép- és kelet-európai orvos tanácsadójának fontos üzenetei:

- (1) „Ki kell tartani a programmal, mert nem egyik pillanatról a másikra költözik be a falak közé, évek kellenek.”
- (2) „Kell egy motor, aki elkötelezett, lelkes, leleményes, és szándéka jól csinálni, valamint helyi csapatok, helyi „fáklyavivők” is kellenek.”
- (3) „A legfelsőbb vezetés meggyőzésére a mérhetőség egy kulcs.”

Az egészségfejlesztési programban arra a legbüszkébbek, hogy teljes mértékben egyénre szabott és a munkavállalók igényeire épül. Ez egy olyan program, amely képes mérések által bizonyítani az egészség és a teljesítmény közötti kapcsolatot. A programban részt vevő munkavállalók elmondása szerint sokkal elkötelezettebbek lettek a munkájuk iránt, kevesebbet hiányoztak egészségügyi problémáik miatt, jobban tudtak teljesíteni és kevésbé érezték magukat nyomás alatt munka közben. Csökkentek az egészségügyi kiadások és növekedett a vállalat termelékenység.

### **Vodafone „Re-Charge”**

A Vodafone Magyarország Zrt. „Re-Charge” programja egy komplex munkavállalói jól-léti program, egy proaktív stratégiai elem a munkavállalók egészségének megőrzése érdekében, amely mellett a felső vezetés teljes mértékben elkötelezett, és ennek fényében megfelelő forrásokat is biztosít. A program éves ciklusban működik, melynek vannak állandó és eseti, visszatérő elemei is. Minden év elején a munkavállalók egy anonim egészségügyi felmérésen vehetnek részt, vérvétellel, testparaméter-méréssel és egy részletes online kérdőívvel. A vállalat az egyéni eredményeket nem láthatja, a lokációk szintjén kapnak kimutatást, melyből kiderül, hogy mire kell odafigyelni, mikben javultak, és hol van még fejlődési lehetőség. Ezekre egy szakmai csapat vállalati kihívásokat dolgoz ki, játékos, bevonó módon. Azokra a területekre fókuszálnak, amelyek kockázatként jöttek ki az egészségügyi felmérés során. A három fő pillér: a táplálkozás, a mozgás és a lelki egészség (Eat, Move, Relax). A programot a HR gondozza, de a „Re-Charge csapatban” minden egyes osztályról vannak lelkes hívek, akik aktív szerepet játszanak a többi munkavállaló bevonásában is. Az egyik nagyon lényeges hozadéka a „Re-Charge” programnak, hogy élményeket szereznek a munkavállalók. Közben együtt mozognak, egészségesen étkeznek, vagy éppen relaxálnak, szociális, társas kapcsolatokat építenek. Egyes programok, mint például a negyedéves sporttámogatás, rendkívül kevés szervezést igényel a munkaadó oldaláról, szinte mindent a munkavállalók találnak ki és szerveznek meg. A program sikerességének egyik mérőpontja a vállalati fluktuáció. Ez pedig a résztvevő kollégák körében (50% feletti a részvétel) jelenleg fele akkora, mint a teljes vállalati állománynál. A programért felelős Simon Róbert Lajos fontos üzenetei:

- (1) Egy programban mindig el kell jutni a megvalósulás szintjéig a munkavállalók bevonásával, mert nagy csalódás a kollégák körében, ha megígérünk valamit, és az nem valósul meg.
- (2) Legyen a program egyszerű, könnyen kommunikálható, minden munkavállaló számára egységesen elérhető, folyamatos, proaktív és innovatív.
- (3) Csak elégedett munkavállalók tudnak elégedett ügyfeleket hozni.

### **Jól-lét a Providentnél**

A Provident 1000 fő feletti, nagyvállalati kategóriában kétszer is elnyerte a „Magyarország legjobb munkahelye” címet, még 2012-ben és 2014-ben. Elnyerte a Great Workplace elismerést is, mellyel a régió legjobb munkahelyeit díjazták, illetve 2019 februárjában TOP Employer díjban részesült. 2017 óta kezdtek komolyan, tudatosan foglalkozni a munkavállalók jól-létével, és ezt stratégiai szinten kezelik, összekapcsolva a teljesítménnyel. A Gallup mérései alapján elégedettségben,

elkötelezettségben jó eredményeket érnek el. A cél az, hogy a fluktuáció ne növekedjen, valamint a munkavállalók minél jobban érezzék magukat. Működtetnek hűségprogramot, egy olyan „pontgyűjtési akciót”, amely teljesítmény alapú, és a gyűjtött pontokat well-being szolgáltatásokra lehet beváltani. A well-being termék- és szolgáltatásos kínálatába a munkavállalók is beleszólhatnak: elmondhatják, mit látnának szívesen a webshopban. Fontosnak tartják annak kommunikálását, hogy ezek a programok – „Prevenációs Életmód Nap”, „Bajnokok Klubja”, „Tekerj!”, „Feltöltődés Napja”, rugalmas munka és távmunka – a munkavállalókért vannak, róluk szólnak, az ő testi-lelki egészségüket szolgálják. Az „Életmód Napon” különböző területek szakértőitől hallgathatnak előadásokat például az egészséges táplálkozásról, pszichológiáról, alvásról, mindfulnessről, míg a „Bajnokok Klubja” országos szintű szerveződés, sportnagykövetekkel, focibajnoksággal, futóversennyel, tréningekkel. A „Tekerj!” pedig szólhat akár közös, akár egyéni kerékpározásról, szintén a vállalati teljesítményhez kötötten. Bármikor, bárki tekerhet kikapcsolódásként az irodában felállított kerékpáron, de arra is volt példa, hogy egy jótékonysági program részeként közös biciklitúrát szerveztek a Velencei-tó körül. Mindezekhez nélkülözhetetlen a 100 százalékos vezetői elköteleződés, és azoknak a véleményvezéreknek a támogatása, akik a kezdeményezések élére állva motiválják a többi munkavállalót. Kaska József a Provident Pénzügyi Zrt. HR-vezetője szerint „azt a szemléletmódot kellene mindenhol követni, hogy a munkavállalói jól-létnek számos jótékony hatása van.” Az eddigi eredmények, tapasztalatok szerint a jól-lét visszahat a munkára, a munkavállalók motiváltabb, lelkesebb, produktívabb munkát végeznek, és a közös programoknak a közösségformáló ereje felbecsülhetetlen értékkel bír.

Zárásként, csatlakozva a Provident HR-vezetőjéhez, a megfelelő szemléletet emelnénk ki, a munkaadói és a munkavállalói szemléletformálást tartjuk az egyik legfontosabb tényezőnek a vállalati egészségfejlesztés fejlődése szempontjából. Reményeink szerint a magyarországi vállalati egészségtudatosság folyamatosan javul, és egyre több lesz az olyan vállalat, ahol jutalom és költség helyett a fenntartható, testileg és lelkileg is jó állapotban lévő munkaerő zálogaként, valamint üzletileg megtérülő befektetésként kezelik majd ezen programokat. Már találkozhatunk olyan munkavállalókkal is (bízunk benne, hogy belőlük is egyre több lesz), akik a munkahelyük kiválasztásakor fontos prioritásnak tartják, ha az adott vállalatnál van egészségprogram, tehát versenyhátránnyá válhat, ha nincs.

### **Kérdések:**

1. Mely érintetteknek hasznos egy vállalati egészségprogram? Milyen előnyük származik az egyes érintetteknek?
2. Miért lehet jó CSR-elem egy vállalati egészségprogram?
3. Mitől lesz sikeres egy vállalati egészségprogram?

### **2.1.2. Topmenedzserként milliókat keresett, ma árufeltöltő**

**A feladatot készítette:** Szalay Zsuzsanna

**A feladat célja:** azon vezetői döntési helyzetek bemutatása, amelyek bonyolult emberi problémaként befolyásolják a kapcsolati hálót, attól függnék, és a felekre emocionálisan is hatnak. Ilyenkor a döntéshez J. L. Badaracco (2019) szerint nem elég a szituációt mennyiségi szempontok szerint értékelni, hanem az érzelmi intelligencia, valamint a bevonódás, a teljes jelenlét vállalása is szükséges.

Aki egy megkeseredett emberre számít, az csalódik. Tamás szemmel láthatóan boldog, és ami még fontosabb, elégedett a jelenlegi helyzetével.

Krízisként élte meg a vele történeteket, extrém módon belefáradt. Munkáját nem csak szerette, hanem szenvedélyesen űzte. A Masterfood, a Drogerie Markt és a Deichmann voltak karrierjének állomásai. 2015-2016 táján kezdte érezni a bajt, főként a munkaerőpiaci helyzet változása miatt, ami őt váratlanul érte. Előtte Tamás nem találkozott fluktuációval. Nem volt jó az érdekérvényesítő képessége. Nem tudta elfogadtatni, hogy az embereknek több pénzre van szükségük, akár 15 ezer forintért munkahelyet váltanak. (Ezt árufeltöltőként nagyon átérzi.) A folyamatok menedzselését rosszul élte meg. Közben elromlott a kapcsolata az anyacéggel, ahol folyamatosan csak a panaszáradatot hallották tőle – rossz üzenet a külvilág felé, ha nem vagy ura a helyzetnek. Közben a cég jól prosperált, hozták a számokat. „Beledöglöttünk, de mentünk előre” – emlékezett vissza Tamás. Nem tudta végigvinni a szándékát és megkapta a kegyelemdöfést: elbocsátották.

Azóta folyamatosan szabadulnak fel az energiái. Önmaga helyett évekig árbevételre, költségtervezetre, gazdasági számokra, fluktuációra fókuszált. Ezt a munkát nem tudta másként végezni. Tamás állítása szerint erről nem a multi tehetett, ő reagált rosszul a nyomásra: „Kicsit talán a személyiségemet is elnyomta a munkám, mert hagytam neki.”

Úgy érzi, nehéz elengedni a hatalmat és a presztízst, de aki nem érzi jól magát a pozíciójában, annak vissza kell lépnie és át kell gondolnia, hova tovább. Annak kevesebbet kellene dolgoznia, keresnie, fogyasztania, és lehet, hogy boldogabb lenne.

Tamás elbocsátása után nem akart vezető lenni, az árufeltöltő alatt már nincs beosztott. Hasznos tanulási folyamat ebben a közegben helytállni: egyszerű, becsületesen dolgozó emberek veszik körül. Jól érzi magát itt. Egy kisebb vállalkozás nemrég izgalmas ajánlattal kereste meg. Azt válaszolta, ha be is szállna, csak úgy...

#### **Kérdések:**

1. Tamás példája mennyire tekinthető általános menedzseri dilemmának?
2. Egy megfelelő ösztönzési rendszer miként tudná megelőzni a hasonló konfliktusokat?
3. További internetes források felhasználásával foglalja össze, hogy Czeczeli Tamás volt
4. Deichmann ügyvezető igazgató karrierjének melyek voltak a főbb döntési elágazódásai?
5. Mit válaszolhatott, milyen feltételeket szabhatott a kisebb vállalkozás felé?

### **2.1.3. A túlturistasodás formái: amikor a vendégből is megárt a sok**

**A feladatot készítette:** Szalay Zsuzsanna

**A feladat célja:** napjaink sok vitát kiváltó, problematikus jelenségének, a túlturistasodás (overtourism) formáinak, okainak és lehetséges megoldásainak körüljárása.

Peeters et al. (2018) EU Parlament számára írt tanulmánya szerint a túlturistasodás olyan állapot, amikor a turizmus hatása bizonyos időpontokban, bizonyos helyszíneken meghaladja a fizikai, ökológiai, társadalmi, gazdasági, pszichológiai, politikai elfogadhatóság szintjét. Ez a definíció segítséget ad az elemzéshez, de fontos tudnunk, hogy a tényezők hatóereje idő és hely függvénye. Vizsgáljunk meg közelebbről két esetet.

#### **Belső-Erzsébetváros**

2014-ben a „bulinegyed” kifejezés reklámkampány-fogalomként, turistacsalogató megjelölésként terjedt el a köztudatban. Előtte csak Belső-Erzsébetváros volt a neve a VII. kerület Károly körút és Erzsébet körút közötti részének. Országunk legsűrűbben lakott területe ettől kezdve a turisták rohamát élvezti és szenvedni.

Belső-Erzsébetváros gangos bérházai, iparosműhelyeknek és boltoknak helyet adó utcafrontjai a millenniumi építkezési hullám idején születtek. A világháborúk gyorsan, a szocializmus lassan, de biztosan tette tönkre épületeit. A rendszerváltással, az önkormányzati rendszer létrejöttével a Madách sétány, a Gozsdu-udvar a figyelem középpontjába került ugyan, a többi terület épített örökségét a megsemmisülés fenyegette.

Civilek akciói után a műemlékvédelmi hivatal több, már bontásra előkészített ház falára „műemlék” táblát rakatott, így azok megmenekültek a bontástól.

2001-ben a Kertész utcában megnyílt a Szimpla nevű hely, első fecskéként a bulinegyed történetében. Aztán már gyakorlattá vált, hogy vállalkozók kibérelnek a nyári szezonra egy-egy üresen álló társasházat, udvarán szórakozóhelyet üzemeltetnek. Megszületett a romkocsmá nevű hungarikum, korábban csak Kelet-Berlinben volt hasonló. A Szimpla kert 2004 nyarára ugyan megtalálta végleges Kazinczy utcai helyét, de Erzsébetváros szerepe ekkor még nem volt egyértelmű a buliipart tekintve. Híres alternatív helyek voltak másutt is (Tűzraktár, Multiplex, Ferencváros egykori gyártelepi területei, Hajógyári sziget stb.). Egyes helyeken voltak ugyan problémák, de a lakosság ekkor még pozitívan ítélte meg a helyzetet. Erzsébetváros reménykedett, hogy kulturális pezsgést és gazdasági fellendülést hozhat ez az újfajta éjszakai élet, az ún. night-time economy. A 2000-es évek végén változott a helyzet:

- A környező kerületek korlátozták az éjszakai életet lakossági panaszok vagy ingatlanfejlesztési terveik miatt.
- Vizoviczki László letartóztatásakor, 2012-ben a Hajógyári szigeten üzemeltetett szórakozóhely komplexum szétesett.



- A gazdasági válság végével felgyorsult a turizmus növekedése.
- Még inkább elterjedtek az olcsó fapados repülőtársaságok, amelyek célközönsége a kispénzű turista.
- Az ún. airbnb hálózat kiszélesedése kímélte a turisták pénztárcáit, de tovább nehezítette a helyiek mindennapjait.
- Az új generációk számára az utazások és a koncentrált élménygyűjtések váltak elérendő célokká, szemben a korábbi klasszikus szerzési célokkal (ház, autó stb.).
- A legény- és leánybúcsú utak szervezői örült éjszakákat, tombolási lehetőséget ígérnek, míg Budapest más részein visszafogottabb az éjszakai élet.
- A szabályozás kezdeti hiánya után született egy önkormányzati rendelet [Budapest Főváros VII. kerület Erzsébetváros Önkormányzata Képviselő-testületének 9/2013. (II. 22.) önkormányzati rendelete az üzletek éjszakai nyitvatartásáról]. Ennek melléklete felsorolja azon utcákat, ahol nem kell bezárni a vállalkozóknak. A Rákóczi út–Erzsébet körút–Király utca–Károly körút által lefedett területen korlátozás nélkül nyitva tarthat 500 szórakozóhely, ellentétben a Nagykörút másik oldalával, ahol éjfélkor be kell zárni.

A fentiek következtében a kerület lakóinak száma drasztikusan csökkent az utóbbi években. Az elköltözők helyére nem jönnek lakni-élni szándékozók, csak olyanok, akik pár napos lakáskiadásban érdekeltek. A klasszikus albérlők is fogyatkoznak. Ha a lakosság menekülése folytatódik, akkor a bulinegyed először a lakosságot űzi el, majd saját magát is: önpusztítóvá vált ez a fajta turizmus.

## **Velence**

Velence írók és művészek városa volt egykor, most napi utazók lepik el, kiknek száma messze meghaladja az éjszakai látogatók és a helyi lakosok számát.

Évente 20 millió látogató árasztja el; legforgalmasabb napjain 120 ezer ember, miközben 55 ezer állandó lakosa van. A turisták ragaszkodnak a Rialto-híd, a Szent Márk érintéséhez. A turisták koncentrációja károsítja a város törekeny épületeit, terheli infrastruktúráját, akadályozza a helyieket napi tevékenységükben. Ráadásul a turisták is csak egy nyögvenyelős élményt kapnak. Előny se itt, se ott.

A velencei túlturistasodás okai sokrétűek, de nem egyediek. Barcelona, Reykjavik és Dubrovnik is hasonló gondokkal küzd. Az olcsó légi közlekedés elterjedése, a tengerjáró hajók alkalmazása, az otthonok kiköszvetítését szolgáló C2C platformok térnyerése jelenti a mozgatórugót. Velencében az egynapos látogatások óriási problémát jelentenek. Senki nem szentel időt az időtlen szépségű város megtekintésére. A 20 millió látogató fele alszik a városban, a szállodai napok száma kétharmadával csökkent 25 év alatt. Sokan tengerjáró hajóval jönnek a városba, ez naponta akár 44 ezer embert is jelent. Néhány órát maradnak, keveset látnak, vesznek néhány csecsebecsét és távoznak. Ily módon semmiféle gazdasági haszonnal nem járnak a város számára. Akik 1-2 éjszakát töltenek el a városban, más oldalról, de szintén növelik Velence problémáit. Az ingatlanárak

megemelkedtek, mert a lakások üdülőkké alakultak, növelve ezzel a lakhatás költségeit, csak a tehetősek engedhetik meg maguknak, hogy itt éljenek. De az ő életüket is rombolja a turisták beözönlése: tömegben, húzós bőröndök között lavíroznak, szelfibotos, hidakon piknikező és a lagúnákban lubickoló turisták hátrahagyott szemetét kell kerülgetniük. Velence többé már nem a művészet városa. Vagy mégis?

2017 novemberétől az olasz kormány rendelete szerint a 100 000 tonnát meghaladó tengerjáró hajók Velence helyett csak Marghera ipari területénél köthetnek ki. Azóta a városi hatóságok már sokkal részletesebb szabályokat, intézkedéseket léptettek életbe. A velencei rendőrség 2019 júliusában 950 eurós pénzbüntetéssel sújtott egy berlini párt, mert hordozható tűzhelyükön kávé főztek a Rialto-híd lépcsőin. Tettük ártatlannak tűnhet, valójában sérti a városi honlapon jóval korábban kihirdetett rendelkezések egyikét, amely meghatározott helyeken, így pl. a Szent Márk téren vagy a Rialto-hídon a nyilvános piknikek, a földön való étkezések tilalmát tartalmazza. Az olyan szokásosnak számító vétség, mint a szemetelés, az illegális utcai árusítások, a graffitizés tiltása mellett Velence még további korlátokat léptetett életbe, annak érdekében, hogy csökkentse a túrturistasodás és a helytelenül viselkedő turisták okozta kellemetlenségeket. Következzék még további 6 szabály, amelyet mindenképpen be kell tartanunk a lagúnák városában. A szabályok változhatnak, javasolt a tájékozódás.

- A Szent Márk tér kijelölt területein (Hercegségi palota alatt, a Sansovino Könyvtár előtt stb.) tilos leülni, kivéve az ott található egyik kávézót és éttermet. (2018 őszén a velencei polgármester, Luigi Brugnaro javasolta az üléstiltás meghosszabbítását a Szent Márk téren túl és a bírság növelését is 200 euróról 500 euróra, de ez nem került elfogadásra).

- Már 2008-ban illegális lett a galambok, sirályok etetése, s ez minden nyilvános területre kiterjed. A rendelet megszegői 50–200 euró közötti pénzbírságra számíthatnak.

- Bár a várost víz veszi körül, 450 euró pénzbüntetéssel számolhat, aki megmártózik benne, legyen az bárhol az önkormányzat határain belül.

- Szerelem-lakatok a 2000-res évek elején jelentek meg a Rialto-hídon, a Ponte dell'Accademia-n és a Ponte degli Scalzi-n. Amikor a tilalmat 2016-ban először bevezették, sokkoló, 3000 eurós bírságot szabtak ki. Ez enyhült, de még mindig 100 euróval kell számolni.

- Függetlenül attól, milyen meleg van, a férfiaknak és a nőknek is kötelező a felső ruházat, a fürdőruha viselése nem megengedett nyilvános helyen, különben 200 eurós pénzbírságra lehet számítani.

- Csak a városi lakosok és a nyolc év alatti gyermekek kerékpározhatnak a városban. A kerékpár kézzel való tolása is 100 euró bírságot jelenthet.

Annak biztosítása érdekében, hogy a látogatók jól érezzék magukat és betartsák a fenti szabályokat, az „Élvezd-Méltányold-Velencét” (EnjoyRespectVenezia) kampány keretében egy 22 főből álló „angyalcsapatot” hoztak létre. A csapat tagjai angolul beszélő rendőrasszisztensek, illemre figyelmeztető angyalok (decorum angels). A csapattagok magyarázzák a kampányt, a szabályokat.



Bár nem tudnak bírságot behajtani, de kapcsolatba lépnek a rendőrséggel, ha a turista méltatlanul viselkedik.

Az #EnjoyRespectVenezia a fenntartható turizmus fejlesztése nemzetközi éve (2017) során Velencében elindított, figyelemfelkeltő kampány. Feladata a felelősségteljes és tiszteletteljes magatartás elfogadtatása a környezet, a táj, a művészi szépségek és nem utolsósorban Velence lakóival szemben. A cél a turisztikai hatások tudatosítása, azzal a hittel, hogy csak a felelősségteljes utazás lehet a fenntartható élet része.

### **Kérdések:**

1. Melyek a túlturistasodáshoz vezető körülmények? Mennyiben tekinthetők ezek általánosnak, a globalizáció által meghatározottaknak és mennyiben specifikusak?
2. Miként függ az állam gazdaságot befolyásoló erejétől a túlturistasodás mint problémakör? Hol jelenik meg a vállalkozói érdek?
3. Hogyan ütköznek a globális és a lokális érdekek a túlturistasodás jelenségében?
4. Digitális világunk mennyiben segítette elő a túlturistasodás fokozódását?
5. Mennyiben ért egyet Velence város rendelkezéseivel, mit tanácsolna Erzsébetváros számára?

## 2.2. Marketing

### 2.2.1. Minek nevezzetek? A márkanév kialakításának lehetséges módszerei és hatásai

**A feladatot készítette:** Kajos Attila

**A feladat célja:** a márkanevek szerepének bemutatása, valamint a márkanévválasztás fontosságának hangsúlyozása, illetve annak példákon keresztüli bemutatása, hogy mi alapján válasszunk márkanevet és az hogyan hat a fogyasztókra.

#### A márka és a márkanév

A márka értelmezése és definíciója rendkívül sokrétű. A vállalati oldalról történő megközelítés szerint a márka „olyan név, fogalom, jel, szimbólum, grafikai elem, illetve ezek valamilyen kombinációja, amelynek célja, hogy egy eladó vagy az eladók egy csoportjának termékeit és/vagy szolgáltatásait azonosítsa, és azokat a versenytársakétól megkülönböztesse” (Keller, 2008). Bauer és Berács (2017:65) definíciója szerint „olyan szimbolikus és fizikai tulajdonságok összessége, melynek feladata termékek és szolgáltatások egy adott gyártóval való azonosítása, azoknak más termékektől való megkülönböztetése és a pozicionálásban meghatározott értékek képviselése”. Egyes szerzők szerint a márkát ennél sokkal tágabban, illetve absztraktabb módon kell értelmezni. Levine (2003) véleménye szerint bárki vagy bármi, ami hatással van a fogyasztóra, lehet márka. Leslie de Chernatony (2002) megfogalmazásában a márka olyan funkcionális, emocionális és értéktényezők összessége, amely ezek révén bizonyos tapasztalatot ígér a felhasználóinak. Egy olyan immateriális jószág, amelyet minden egyes ember más módon értékel. A márka alapvetően három fontos részből, a márkanévből, a márkajelből és a védjegyből áll. Ezek közül jelen feladat az elsővel és talán legfontosabbal, a márkanévvel foglalkozik.

A márkanév kiválasztása különösen fontos feladat, hiszen a márkanév az, amellyel a fogyasztó még a termék vagy szolgáltatás megismerése előtt találkozik, sőt sokszor a márkanév alapján dönt arról, hogy egyáltalán megvásárolja-e a terméket vagy igénybe vegye-e a szolgáltatást. A jó márkanév pozitív asszociációkat ébreszt, sugallja, kifejezi a termék megkülönböztető előnyeit, könnyen megjegyezhető és kiejthető, jellegzetes és megkülönböztethető. Papp-Váry Árpád (2010a) tanulmányában öt márkanévescsoportot azonosított. Ennek alapján léteznek (1) *személynév* alapú; (2) *leíró név* alapú (hely, tulajdonság, összetevő, cél, funkció, külső megjelenés); (3) *ráutaló név* alapú (termékre, szolgáltatásra, cégre, illetve legfontosabb előnyére utaló név); (4) *új keletű, mesterséges név* (nincs kapcsolat a termék és a márka között); (5) *betűszó* (rövidítés, leginkább nagybetűvel). A márkanevek jellemzőinek ismertetése során Papp-Váry (2010a, 2010b) tanulmányaira támaszkodunk.

## Személynevek

A legegyszerűbb megoldás, amikor a terméket az alapító, a tulajdonos, az adott termék felfedezője vagy tervezője után nevezik el. Ez igen gyakori megoldás az autógyártás területén. A legismertebb ilyen eset talán Henry Ford és a Ford Motor Industries (röviden Ford) története, vagy a Mercedesé, amely során Emil Jellinek főtervező Mercedes nevű lánya után nevezte el a márkát (ebben az esetben általános tévhit, hogy az alapító Karl Benz lányának nevéből van szó). De ide sorolható az Aston Martin is, amely a két alapító Aston Hill és Lionel Martin után kapta a nevét (ilyen példa még a Chevrolet, a Ferrari, a Honda, a Toyota, a Porsche stb.). Szintén gyakran találkozunk a divatiparban azzal, hogy a tervező neve már önmagában mutatja a márka értékét és utal annak minőségére. Ilyen cégek a világ 10 legértékesebb divatipari márkanevei (brandirectory.com, 2019) közé tartozó Adidas (Adolf Dassler), Cartier (Louis-François Cartier), Louis Vuitton, Hermès (Thierry Hermès), Gucci (Guccio Gucci). Magyarországra ugyanez mondható el (Kosanszky, Tomcsanyi, Anna Daubner). Hasonlóan célszerű választás olyan szolgáltatások esetében, amely esetben – a divat vagy az autóipar tervezői képességeihez hasonlóan – az alapító vagy a tulajdonos képességeihez kötődik a szolgáltatás megítélése. Ilyenek lehetnek a jogi (Kirkland & Ellis), könyvvizsgálói (Deloitte) és egyéb tanácsadással (Ernst & Young) foglalkozó vagy ügynöki (pl. reklámügynökség – Ogilvy) szolgáltatások. Hasonlóan jó megkülönböztetők pl. az egészségügyi piacon a Béres, az Ilcsi, alkoholos italok piacán pl. a Zwack, a Törley, a Gere, a Dreher, a Sauska vagy a vendéglátóiparban a Café Frei, a Gundel. A márkanev elolvasása után a fogyasztó annak hangzása alapján asszociációkat társít hozzá, így az utalhat például a származási országra, amely alapvetően határozhatja meg a termékhez való hozzáállást.



A Cserpes Sajtműhely Kft. márkaneve, a Cserpes, valamint az önálló márkává fejlődött Cserpes Trudi ma az egyik legismertebb márka és termék a magyar tejipari piacon. Ahogyan sok más hasonló termelő esetében, úgy a Cserpes István által 1992-ben alapított cég esetében sem volt azonnali és gyors a siker. Hasonlóan a többi családi vállalkozáshoz, a Cserpes Sajtműhely termékeit is először helyi piacokon, valamint vendéglátóipari egységeknek (éttermek, pizzériák) értékesítették és innen fejlődött ki a ma már három jól elkülöníthető üzletági egységgel és ezekhez kapcsolódó márkával (Cserpes Be, Cserpes Tejivó és a Cserpes tejtermékek, köztük a Trudi) rendelkező, 3,65 milliárd forintos árbevételű (2018-as adat) cég. A cég hírnevének alapját, mint oly sok más családi nevet viselő vállalkozás esetében, a cégtulajdonos Cserpes István személye és szakmai elismertsége jelenti, aki mai napig a cég arcaént jelenik meg kommunikációjukban és a médiában.

## **Leíró nevek**

Leíró nevek esetében a származási vagy egyéb hely, a termék vagy szolgáltatás valamely tulajdonsága, funkciója vagy összetevője jelenik meg a márkanévben. A leíró névben megjelenő földrajzi (kontinens, régió, ország, megye, tájegység, város, kerület, utca stb.) név utalhat egyrészt arra, hogy a cég milyen dimenzióban képzel el a tevékenységét [pl. East Japan Railway, International Airlines Group, MVM, Balaton Sound), hogy melyik országból (pl. American Express, Deutsche Lufthansa, MOL stb.), tájegységről (Alföldi porcelán), megyéből (pl. Borsodi), városból (pl. Agárdi pálinka, Balfi (ásványvíz), Gyermelyi (tészta), Kecskeméti (konzerv), Hollóházi, Herendi, Szarvasi (mozzarella) stb.) származik. Ilyen esetekben a cél a termék megkülönböztetése a többi hasonló terméktől a márkanév alapján.

Akadnak azonban olyan esetek, amikor a származási hely szerepe többet takar, mint egyszerű névváltozatot. Van, hogy a származási hely önálló márkanévvé válik, mert köztudomású (vagy az lesz), hogy a környékről származó alapanyagoknak a hely sajátosságai miatt magasabb a minősége (pl. villányi bor, tokaji bor, makói hagyma, szegedi paprika, alpesi tej stb.) vagy a hasonló termékektől eltérő, kizárólag a területre jellemző módon és technológiával kerül előállításra (debreceni kolbász, Gyulai). A földrajzi név mint eredet megjelölés utalhat továbbá a terület által a fogyasztó fejében kiváltott vélt vagy valós tulajdonságra. Így elképzelhetjük, hogy az alföldi vagy bakonyi legelőkön élő tehenek frissebb, dúsabb, zöldebb füvet esznek, ezáltal a tejük is jobb lesz.

A leíró nevek másik típusa, amikor a termék tulajdonságait igyekszünk kiemelni vagy átadni a fogyasztónak. Így várhatóan finomak lesznek a JóKenyer sütőipari termékei, kellemes lesz számunkra, ha megeszünk egy Győri Édest, vagy biztosan húsmentesen étkezhetünk a Vegan Love gyorsétteremben, azonban jó sok húst kapunk a Meatology-ban vagy a Prézli és Pörc-ben. Ha azonban nem akarunk kimozdulni otthonról, akkor rendelhetünk a NetPincértől, ami után feldob majd minket egy Bomba energiával. Ha pedig olvasni szeretnénk, meglátogathatjuk a Bookline webáruházát vagy vásárolhatunk egy NőkLapját, esetleg megnézhetünk egy jó dokumentumfilmet a Discovery csatornáján, vagy átkapcsolhatunk a SportTv-re. De ha szeretnénk kimozdulni, akkor elmehetünk a Dumaszházba vagy a Víg-be.

## **Ráutaló nevek**

A kategória sokban hasonlít a leíró nevekhez, de van pár alapvető különbség. A leíró nevekkel ellentétben azon nevek tartoznak ide, amelyek esetében a márka nevében valamilyen metafora vagy kulturális utalás jelenik meg. Vagyis a márka és a termék vagy szolgáltatás közötti kapcsolat nem annyira konkrét, mint inkább absztrakt. Így a ráutaló név problémája is lehet, hogy az nem minden esetben egyértelmű. A ráutaló nevek sokszor az ún. „aha” vagy „hűha” élményt szeretnék kiváltani a fogyasztóból, amikor az ráébred a márkanév és a használat közötti kapcsolatra. Ezen élmények jó érzéssel töltik el.

Így van pl. olyan eset, amikor idegen eredetű név jelenik meg egy termék nevében (pl. Aquaworld vidámpark, Gardénia). Szintén jó megoldás, ha a termék formájára (pl. Dunakavics, Toalettkacsa) vagy valamely összetevőjére (Mogyi) teszünk utalást. A név ezen felül hordozhat elvontabb vagy kevésbé elvont jelentéstartalmat. A Boci termékei azt sugallják, hogy tele vannak tejjel. A Baba esetében arra gondolhatunk, hogy a gyermekünk számára megfelelő választás. A Gastroyal azt vetíti előre, hogy a házhoz szállítása révén úgy étkezhethetünk, mint a királyok. Az Extreme Digital extrém jó digitális termékeket ígér számunkra. A Lira vagy a Libri megértése annyival „bonyolultabb”, hogy szükséges annak felismerése, hogy a lira az irodalom három nagy műnemeinek egyike, míg a libri a latin „liber” (könyv) többesszáma, illetve utal az „ex libris” kifejezésre, amelynek jelentése grafikai eljárással (nyomtatással) történő sokszorosítás. A Naturland termékei természetességet ígérnek, míg a Kalifa termékei a termékek eredetére utal. Az AlgoFlex a fájdalom, vagyis az „algo” flexibilis megszüntetését ígéri számunkra. A Kinder Bueno pedig azt ígéri, hogy az a gyerekeknek jó lesz. Ennél kicsit elvontabb az „Ooops!” toalettpapír- és zsebkendőmárka, amely névhez kapcsolódóan feltehetően az olvasó már átesett az „aha-élményen”. A Poli-Farbe ígérete, hogy sokszínűre festhetjük a lakásunkat. Az Alpha-Vet magában foglalja, hogy ez egy állatoknak (vet) fenntartott elsőosztályú vagy vezető (alpha) gyógyszertár. Az energiaiitalok pedig azt ígéri, hogy feltöltődünk (Watt, adrenalin), „állatira” erősek leszünk (Red Bull, MONSTER), vagy égni fog bennünk a tűz (burn).

**HELL<sup>®</sup>**  
**ENERGY DRINK**



**XIXO<sup>®</sup>** **életed íze**

A leíró és ráutaló név kapcsán közös esetünk a Hell Energy Magyarország Kft. A cég 2006-ban jelent meg a piacon és a mai napig 100%-ban magyar tulajdonban van. A cég által először piacra dobott „HELL” márkanév egy ráutaló név, amely azt sugallja, hogy az energiaiital fogyasztója „pokolian erős” (a márka szlogenje: Gives you power like hell) lesz, amit a márkanév mellett a márkajelben megjelenő ördögfej is alátámaszt. A HELL megjelenése is az erőhöz köthető, hiszen a 2006-os Miskolc Rally-n mutatták azt be a közönségnek, és a motorsport támogatása azóta is fontos része a cég imázsának. A céghez kötődő igazi „meglepetés” azonban 2013-ban következett, amikor a Hell Energy Kft. bevezette a „XIXO” (ejtsd Szikszó) üdítőital-márkát. A XIXO egyszerre leíró név, amely utal a termék származási helyére, hiszen a Hell központja a Borsod megyei Szikszón található, illetve egyúttal az írásmódja miatt tekinthető mesterséges névnek is, amelyet főként a fiatalabbak megszólítása miatt írnak hasonló módon (a xixo nagyon hasonlít a közösségi médiában elterjedt xoxo, vagyis „ölelések és csók” elköszönésre). A XIXO a HELL-től merőben eltérő, „egészséges” termékvonalként jelent meg jeges tea és ízesített ásványvíz formájában, amelyet később kiegészítettek a márka által „újgenerációs prémium”-nak nevezett szénsavas italokkal. A Hell Energy Kft. mindezek révén 2018-ban már 47,5 milliárd forintos árbevéttel rendelkezett, amelynek köszönhetően az iparág egyik legnagyobb hazai szereplője.

## Új keletű, mesterséges nevek

Az új keletű vagy mesterséges nevek esetében a cég olyan nevet hoz létre, amely korábban nem létezett. Ez biztosítja a márka egyediségét, azonban sokszor nehezebben köthető a termék előnyeihez vagy funkcióihoz.

Az egyik legismertebb példa a Xerox. A kapcsolat olyan sikeressé vált, hogy az angol nyelvben a Xerox a fénymásolás szinonimájává vált. Hasonló kapcsolat jött létre az amerikai piacon, ahol az 1924-ben alapított Kleenex márka a papír zsebkendő megfelelőjévé vált. Ugyanezt a sikert sikerült elérnie a Tesa márkának Németországban. Az 1882-ben létrehozott Biersdorf AG által készített termék vált a ragasztószalag általános nevévé. A hazai piacon a mesterséges nevek közé sorolható az élelmiszeripari Apenta (ásványvíz), Andante (édesipar), Fornetti (sütőipar), Batz (kényelmi lábbeli), Brendon (ruházati ipar). Gyakoriak a mesterséges nevek a gasztronómia (Onyx, Costes, Kistücsök stb.), az élelmiszeripar (pl. Choco Me, Fino, Hey-Ho, Házi Arany, Abonett, Fornetti), a szépségápolás (Caola, Manna), a szolgáltatások (Bolax, Equilor, Flexmont) területén vagy a divatiparban (Devergo, Fundango, Sugarbird, Mayo Chix, Sandstone vagy Nanuschka).



Ezt igyekszik kihasználni egy magyarországi ruházati cég, a Thomas Breitling. Thomas Breitling nem egy valódi személy neve, de még csak nem is nemzetközi cég, hanem egy Magyarországon bejegyzett és a gyártást is részben hazánkban megoldó ruhaipari vállalat. A cég saját meghatározása szerint „a férfiasságot kívánja hangsúlyozni a maga laza és egyben elegáns stílusában”, és fogyasztói célcsoportja elsősorban a 30–50 éves kor közötti stílusos férfiak, akik önálló ízléssel rendelkeznek, és pontosan tudják, mit akarnak (player.hu, 2018). A márka esetében fontos, hogy a kapcsolódó marketingmix-elemek alátámasszák a márka pozícióját. Ennek megfelelően a cég olyan márkacsoportot választott magának, mint Árpá Attila, Györfi Pál, Stohl András, Szabó Kimmel Tamás, Sasvári Sándor, Szalay Balázs, valamint olyan médiaszereplőket szponzorál, mint Fördös Zé, és ehhez igazodik árképzése is, hiszen egy póló 25 ezer, egy cipő 31 ezer, egy ing 29 ezer forintba kerül, míg egy övet 15 ezer forintért tudunk megvásárolni (thomasbreitling.hu). Ennek eredményeként a mindössze 2014-ben alapított cég árbevétele 2018-ban 1,16 milliárd forint volt 129 millió forintos profit (EBIT) realizálása mellett.



## **Betűszavak**

A betűszavak mint márkanevek viszonylag gyakoriak, mégis érdemes azokat kerülni, hacsak nem a cég nevének mozaikszavaként születnek. A legnagyobb és legismertebb betűszavakból álló márkanevek mögött hosszabb, sokszor esetleg bonyolult cég- és márkanevek állnak (pl. BMW – Bayerische Motoren Werke, RTL – Radio Télévision Lëtzebuerg) és emiatt döntöttek a rövidítés mellett. Ries és Trout márkaguruk ezt nevezik IBM (International Business Machines) hatásnak (1997), hiszen ez a cég volt a legsikeresebb, emiatt az őket követő cégek sokszor összekeverik az okot az okozattal. Véleményük szerint egy cégnek kivételesen ismertnek kell lennie ahhoz, hogy sikeresen használhassa a kezdőbetűit mint márkát. Jó példa erre a Coca-Cola korábban már említett „burn” márkanevű energiaiitala, amelynek első neve a jól hangzó „KMX” volt.

Magyarországon a betűszavakból álló ismertebb cégek közül a legrégebbi az OTP, vagyis az Országos Takarékpénztár, amely már a kezdetektől használta az OTP nevet és logót. Hasonló magyar példák az MVM (Magyar Villamos Művek), a CLB (Credit Leasing Broker) biztosítási alkusz cég. Az IBUSZ jelentése „Idegenforgalmi Beszerzési Utazási és Szállítási Rt.”, a MOL Magyar Olaj- és Gázipari Rt., a Kereskedelmi és Hitelbankot ma már csak K&H-ként emlegetjük. A KÖBE biztosítóról pedig elég kevesen tudják, hogy az valójában a Közép-európai Kölcsönös Biztosító Egyesület.

Előfordul még, hogy a márkanev két vagy több név összeolvadásából jön létre. Az eredetileg pécsi MIZO, a két alapító Miklós és Zoltán nevének első két betűjét viseli magán. A SÁGA baromfitermékekkel foglalkozó cég neve a Sárvári Baromfifeldolgozó Vállalat és a Glatter GmbH neveinek összeolvadásából jött létre.

Szintén előfordul, hogy a mozaikszóból álló vállalatok a termékeiknek különálló márkanevet adnak. A magyarországi NNG vállalat neve talán nem sokaknak mond valamit, ellenben a cég iGO nevű termékét GPS-használók tömegei ismerik világszerte. A CBA esete pedig azért érdekes, mert az 1992-ben tíz magánkereskedő 17 élelmiszerüzletéből kialakult franchise rendszerű cégcsoport neve erősen hasonlított az élelmiszer-áruházak megnevezésére elterjedt ABC (ábécé) elnevezésre.

## **Kérdések:**

1. Milyen előnyei és hátrányai vannak az egyes névválasztási módszereknek?
2. Keressenek még a felsoroltakon kívül márkaneveket (akár magyart, akár nemzetközit) az egyes kategóriákban. Mely nevek jók és melyek rosszak? Miért?
3. Mit gondol, a Hell Energy Kft. miért a XIXO és miért nem a HELL márkanev alatt vezette be a Cola termékét?
4. Véleménye szerint milyen okok húzódnak meg amögött, hogy a Thomas Breitling pont ezt a márkanevet vette fel? Hogyan kapcsolódnak ezek a márka filozófiájához?
5. Miért problémásabb a betűszavas márkák használata a fogyasztói piacokon, mint a szervezetiközi piacokon?
6. Milyen kapcsolatban áll egymással a márka és a szlogen? Miért fontos, hogy egy márkának jó szlogenje legyen? Egyáltalán szükség van ma még a szlogenekre?

### **2.2.2. Árpolitika és közösségi média**

**A feladatot készítette:** Ábrahám Zsolt

**A feladat célja:** egy rövid influencer marketing eseten keresztül az árazás és a közösségi média alapú marketingstratégia áttekintése, gyakorlása.

Székely Martin Veszprémben született 1992-ben és egy Veszprém melletti kis faluban nőtt fel szegény családban. Már ekkor megjelent az életében a színészkedés, éneklés. Gyerekkori álma, hogy egyszer egy filmben játszhasson, valamint a képernyőkön egyszer legyen egy saját show-műsora. A folyamatos családi és anyagi problémák miatt, 2011-ben Martin au-pair-ként kezdett el dolgozni Németországban. Az érettségi után az ELTE Amerikanisztika-Germanisztika szakán szerzett BA fokozatot, majd angol és német szakon szerzett tanári MA diplomát. Ezekben az években Martin több sorozatban (pl. Barátok közt, Detektív Bt.) és tehetségkutató (pl. X-faktor) műsorban is szerepelt.

2016. július 14-én indult el a MartinVlogol. Jelenleg a csatorna Székely Martin néven működik. A csatorna egy hónap után ezer, egy év után pedig tízezer feliratkozóval rendelkezett. A videók témája széles spektrumon mozog az egészséges táplálkozástól a motivációs videóig. Martin jelenleg a [www.szekelymartin.com](http://www.szekelymartin.com) weboldal elindításán dolgozik, mely oldalon a vlog videók mellett a saját verseit, illetve angol és magyar nyelvű írásait szeretné a jövőben megosztani.

Martin jelenleg 34 ezer követővel rendelkezik, akik elsősorban Magyarországról, Romániából, Szlovákiából, Szerbiából, Németországból, valamint Ukrajnából követik a csatornát. A követők 53%-a nő és 2019 augusztusáig 6,5 millió percnyi megtekintéssel rendelkezett. Az életkort tekintve a csatorna követőinek 44%-a 18 és 24 év közötti, 20%-a pedig 13 és 17 év közötti fiatal. A 45 év feletti követők aránya csupán 5%.

#### **Kérdések:**

1. Kit tekinthetünk a Youtube csatorna célcsoportjának?
2. Milyen marketingstratégiát folytasson Martin a vlogján?
3. Milyen elvek alapján árazza a videóit Martin?



### **2.2.3. Mi lesz veled Tiger Woods?**

**A feladatot készítette:** Ábrahám Zsolt

**A feladat célja:** annak átgondolása, hogy hogyan reagáljon egy vállalat, ha az általa szponzorált celeb botrányba keveredik.

Egy hűvös decemberi alkonyon megcsörrent egy mobiltelefon, mely egy üres íróasztalon csendben hevert. Egy fiatal hang szólalt meg a telefon másik végén. Tiger Woods volt, a világ első számú golfozója. „Mitévő legyek, Brian? Mindenem odalett, a családom, a hírnevem, a karrierem... Nem elég, hogy a sajtó a National Enquirer által megszéllőztetett New York-i esettel van tele, de most itt ez a baleset is. Mit csinállok rosszul, Brian?”

Tiger Woods, minden idők egyik legeredményesebb golfozója, 1975-ben született, Elderick Tont Woods néven. Tiger Woods még kétéves sem volt, amikor az édesapja, Earl elkezdte golfozni tanítani. Gyermekkorában hatszor egymás után nyerte meg a junior világbajnokságot. 1991-ben a Golf Digest Junior Amateur az év játékosának választotta meg. 1992-ben Woods, a rendezvény legfiatalabb versenyzőjeként egymás után harmadszorra nyerte meg az amerikai Junior Amateur Championship-et.

1994 őszén Woods beiratkozott a Stanford Egyetemre, majd megnyerte a 40. éves William H. Tucker Invitational versenyt. 20 évesen, 1996-ban ő volt az első golfozó, aki megnyerte három egymást követő amerikai amatőr címét és az NCAA egyes golf bajnokságot. Woods a második profi évében, 1997-ben megnyerte az első major tornáját és meg sem állt tizennégyig. A világranglista első helyén szerepelt egy bő évtizedig. 79 PGA Tour és 14 major torna győzelmével a mai napig minden idők második legjobb játékosa. 20 évesen leszerződött vele a világ egyik legnagyobb sportszergyártója, a Nike. Ettől az évtől kezdve Woods a világ egyik legjobban kereső sportolója lett. Elképesztő sztárként tekintettek rá és szponzorok tömegeit (például Accenture, AT&T, Gatorade, General Motors, Gillette, TAG Heuer) állította maga mellé.

#### **Magánélete**

2003 novemberében Woods eljegyezte Elin Nordegren, korábbi svéd modell lányt. 2004. október 5-én házasodtak össze a karib-szigeteki Barbadoson, Sandy Lane üdülőhelyen. 2006 januárjában vásárolták a 39 millió dolláros lakóingatlant, a Jupiter Islandon, Floridában, azzal a szándékkal, hogy ez legyen az elsődleges lakóhelyük. 2007. június 18-án, kora reggel született meg a házaspár első gyermeke, Sam Alexis. 2008. szeptember 2-án, Woods a saját honlapján bejelentette, hogy ő és felesége második gyermekét várja. 2009. február 8-án megszületett Charlie Axel, a golfozó második gyereke.

Forrás: Wikipédia (2019)

Woods sokat tett a golf népszerűsítéséért is. 14 éven keresztül folyamatosan írta cikkeit a Golf Digest magazinba, a 2001-ben megjelent könyve első kiadásából másfél millió példány kelt el. 2009-ben az AP hírügynökség az évtized sportolójának választotta, de nevéhez fűződnek a golftörténet legnagyobb televíziós nézettségi adatai is.

A 34 éves golfozót övező botrány 2009 végén robbant ki, amikor otthona közelében autójával fának hajtott. Hamar kiderült, hogy hűtlensége miatt kapott össze feleségével, és a családi perpatvar miatt következett be a baleset. Woods utóbb elismerte, hogy megcsalta házastársát, és bár pszichológiai terápiára járt, hogy megmentse kapcsolatát, a pár végül elvált. Egy évvel az évtized sportolója cím után Woods zaklatott magánéletét választotta az év sporttörténetének az AP.

### Dilemma

2009 decemberében vagyunk 3 nappal Tiger Woods balesete után. A sajtó Woods hűtlenségével és a baleset körülményeivel van tele. A marketingügynökségeknél és a szponzorcégeknél tapintani lehet a feszültséget. A Nike és a TAG Heuer kommunikációs tanácsadóiként tekinthetnek át a Tiger Woods-botrányt és adjatok tanácsot az ügyfeleteknek az alábbi kérdések megválaszolásával!

### Kérdések:

1. Hogyan reagáljon Tiger Woods a sajtóban megjelent vádakra, illetve hogyan oldja meg az autóbaleset utáni helyzetet?
  2. Hogyan reagáljon a Nike, amely a golf sportszergyártók között piacvezető pozíciót tölt be számos termékkategóriában?
  3. Hogyan reagáljon a TAG Heuer, Tiger Woods egyik jelentős szponzoraként?
- A felvázolt stratégiai válaszokat fejtsétek ki és indokoljátok meg részletesen!

## **2.3. Innováció**

### **2.3.1. Digitális transzformáció multinacionális vállalatoknál**

**A feladatot készítette:** Kiss Péter

**A feladat célja:** a 2000-es évek eleje óta a multinacionális vállalatok körében egyre népszerűbb különböző digitalizációs vagy digitális transzformációs programokat indítani. A hallgatók a feladat során megismerkednek a digitális transzformáció definíciójával, és megérthetik, hogy miért fontos a cégek számára a teljes digitális átalakítás.

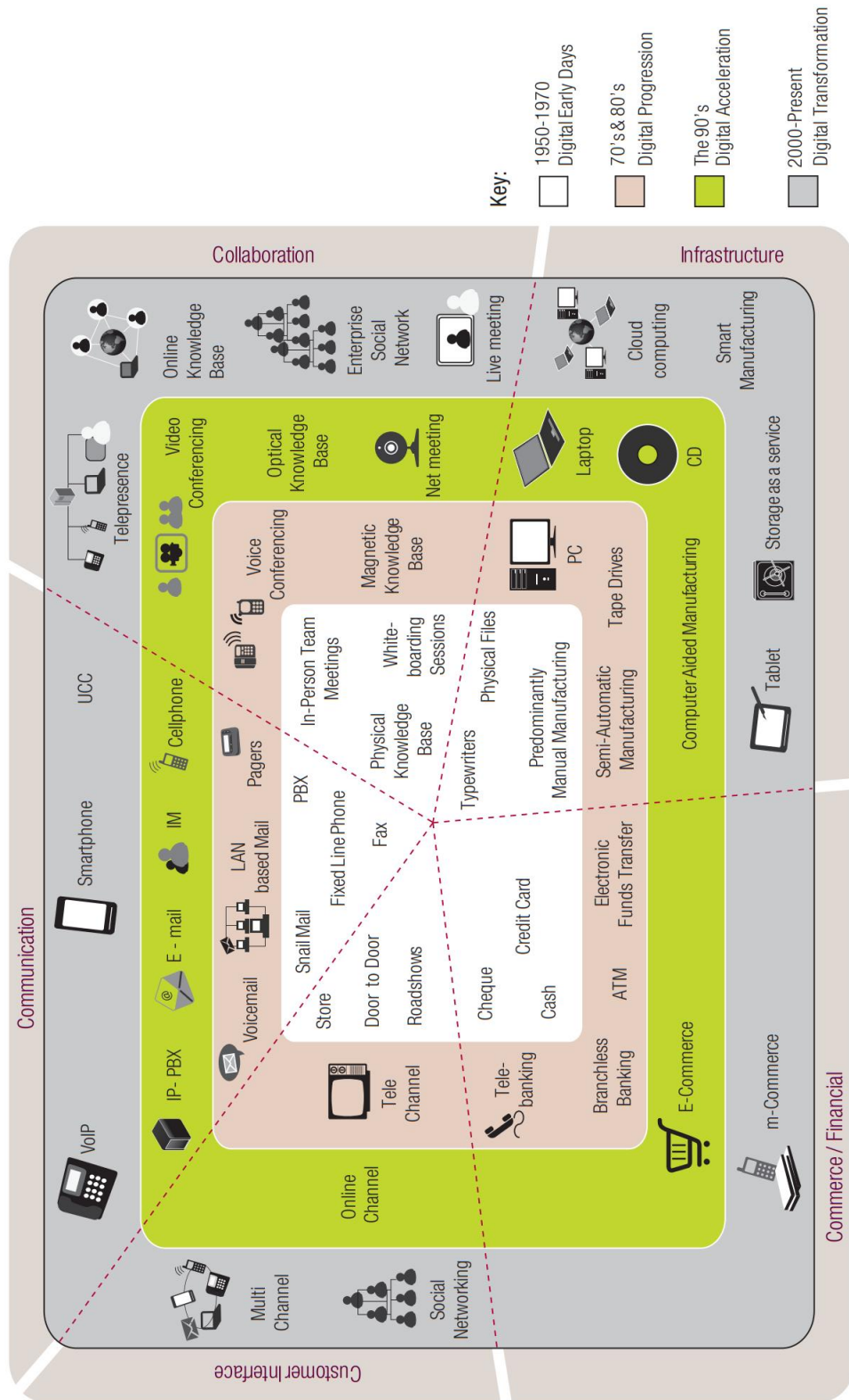
A 2010-es évek óta egyre népszerűbb az elavult régi (legacy) rendszerek kiváltása ún. transzformációs projektek/programok segítségével. 2016 a Transzformáció éve volt a Gartner Senior Vice President-je, Peter Sondergaard szerint (Gartner, 2016a).

Vállalatonként, illetve vállalati részlegenként más és más tartalmat érthetnek digitális transzformáció alatt. A nagy nemzetközi vállalatok terjeszkedése az utóbbi évtizedekben felgyorsult, köszönhetően az információs technológiának. Az utóbbi években megjelentek a transzformációs projektek, illetve a nemzetközi vállalatok stratégiáiban a különböző digitalizációs célok, például a vállalat digitális üzleti transzformációja a vállalat hatékonyságának és/vagy az ügyfélélmény növelése érdekében.

Az 50-es évektől kezdve 4 különböző időszakot lehet elkülöníteni (Capgemini, 2017 alapján): digitális korai napok 1950 és 1970 között; digitális haladás a 70-es és 80-as években; digitális gyorsulás a 90-es években; digitális transzformáció 2000-től napjainkig.

A digitális transzformáció legfontosabb előnyei a Capgemini szerint három nagyobb típusra oszthatók: az első a külső lehetőségek vagy az ügyfél szempontja (elemezhetjük az ügyfelek viselkedését; az ügyfél ugyanazzal a tapasztalattal rendelkezik különböző csatornákon – pl. mobilapp, web); a második a vállalati szempont (csökkentett költségek az eladás, szállítás és gyártás során; az új eszközökkel vagy folyamatokkal magasabb a termelékenység); a harmadik pedig a külső szempont (magasabb innovációs ráta: új digitális termékek, illetve az ügyfél új platformon érheti el a termékeket).

Figure 1: Digital Transformation of Enterprises



Source: Capgemini Consulting Analysis

1. ábra. A digitális korszakok

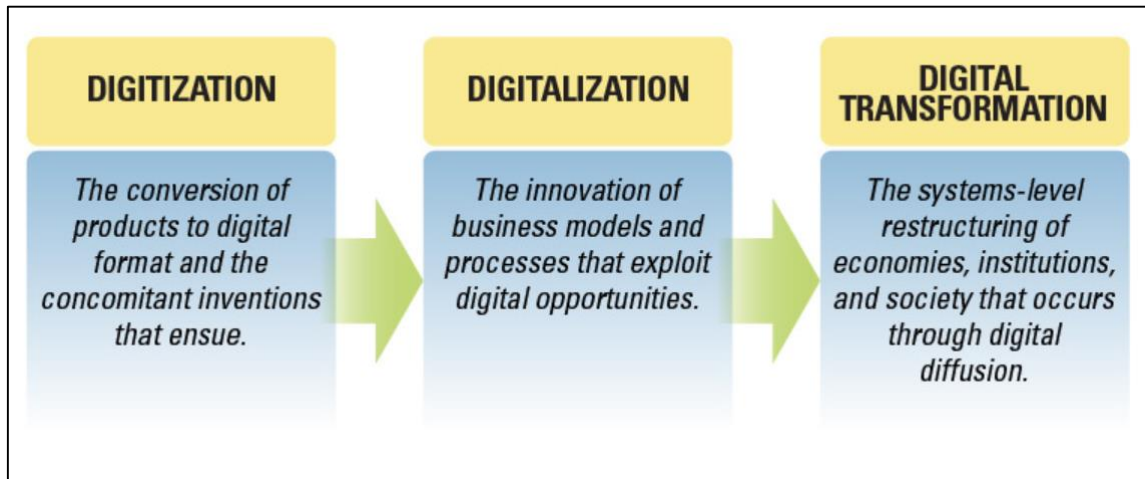
## **A digitális transzformáció**

A digitális transzformáció az üzleti és szervezeti tevékenységek, folyamatok, kompetenciák és modellek mély átalakítása annak érdekében, hogy teljes mértékben kihasználja a digitális technológiák keverékének, valamint azoknak a gyorsító hatásait stratégiai és prioritási szempontból, szem előtt tartva a jelenlegi és a jövőbeli változásokat (I-SCOOP, 2018). A digitális transzformáció nem csak a diszrupcióról vagy a technológiáról szól. Noha a digitális transzformációt elsősorban üzleti környezetben alkalmazzák, ez más szervezeteket is érint, például kormányokat, állami szektorbeli ügynökségeket és szervezeteket, amelyek részt vesznek a társadalmi kihívások kezelésében. Mivel az emberek nem akarnak mindenképpen „digitális”-at, és értékelik az emberi és személyes interakciókat, a kontextustól függően mindig lesz nem digitális (azaz „offline”) elem. A digitális transzformáció többek között érintheti a következők átalakulását: üzleti tevékenységek/funkciók, üzleti folyamatok, üzleti modellek, üzleti ökoszisztémák, üzleti vagyonkezelés, szervezeti kultúra, ökoszisztéma és partnerségi modellek, vevői/munkavállalói és partneri megközelítések. A diszrupciót és a digitális üzleti transzformációt okozhatja technológiai innováció, vevői magatartás és igények, az ökoszisztéma változása.

A digitális transzformáció tudományos megközelítésére az MIT professzorának, Andrew McAfee-nak az értelmezését érdemes áttekinteni (Capgemini, 2017). A professzor szerint a digitális transzformáció jellemzője a digitális technológiák egyre növekvő behatolása az üzleti élet minden területébe. Szerinte a technológiák mellett az igazán érdekes jelenség az, hogy a vállalatok és a közintézmények ezeket a technológiákat alkalmazzák, hogy mélyrehatóan átalakítsák vállalkozásuk minden aspektusát. A használat három kategóriáját különbözteti meg: az első olyan eszközöket tartalmaz, amelyek lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy tudományosabbak legyenek a döntéshozatalban, kevésbé támaszkodjanak a megérzéseikre és jobban adatvezéreltek legyenek. A második kategória, amelyet önszerveződésnek nevez, mindent tartalmaz, amely segít az alkalmazottak, illetve a fogyasztók viszonyában, növeli a kommunikációs és együttműködési képességüket anélkül, hogy előzetesen meghatározná, hogyan kellene ezt megtenni. Ide tartozik a közösségi média és a kapcsolódó web 2.0 eszközök. A vállalatok inkább az önszerveződés technológiáit alkalmazzák alkalmazottaik és partnereik interakciójában vagy az ügyfelekkel fenntartott kapcsolatokban. A harmadik kategória, amelyet orkesztrációnak hív, bizonyos értelemben ellentétes a másodikkal. Magában foglalja a technológiai felhasználásokat, amelyek lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy globális szinten meghatározzák és ellenőrizzék működési modelljüket. Ez jellemzően az 1990-es évek végén jelentkező ERP-rendszerek kapcsán merült fel, de most a vállalatok képesek működési modelljeiket és folyamataikat globális szinten végrehajtani, pontosan úgy, ahogyan azokat tervezték és tervezik.



### A digitalizáció 3 lépése az MIT szerint

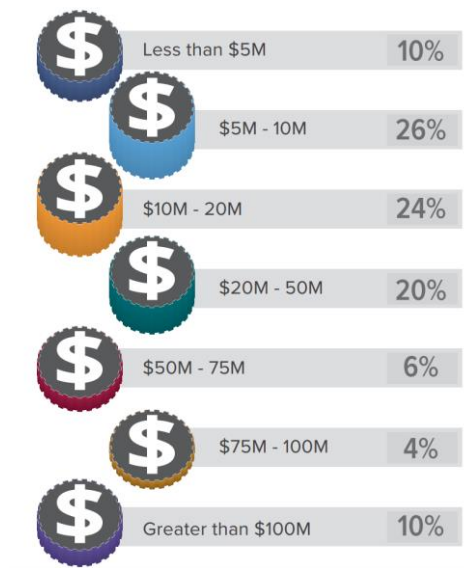


2. ábra. Keretrendszer a digitalizáció megértéséhez

„Az **első szint a digitalizálás**, amely a termékek és szolgáltatások digitális formátumú kezdeti átalakítása. Ez először olyan ágazatokban történt meg, mint a könyvkiadás, a zeneipar és a pénzügy. Azért elsősorban ezekben, mert a termékeik kezdetben valójában csak információhalmazok voltak. Ezeket az információkat/adatokat korábban olyan analóg formátumban vették fel, mint például a hanglemezek vagy a könyvelési főkönyvek. A **következő szakasz az iparok digitalizálása**, amelyben az innovátorok és a vállalkozók új üzleti modelleket és üzleti folyamatokat dolgoznak ki, amelyek kihasználhatják az újonnan digitalizált termékeket. Steve Jobs lett a világ legnagyobb zenekereskedője a digitalizálás révén. Az Apple nem találta fel a zeneipar digitalizálását, de feltalálta azt a digitális üzleti modellt. Ennek a keretnek az **utolsó szakasza a digitális átalakulás**, amely akkor következik be, amikor az új digitális üzleti modellek és folyamatok átalakítják a gazdaságokat. A társadalmak akkor is fejlődnek, amikor az emberek integrálják a technológiákat életükbe és szokásaikba. A digitális transzformáció rendszerszintű átmenet, amely nagymértékben megváltoztatja a viselkedést.” (MIT, 2017)

### Telekommunikációs szolgáltatók véleménye

2016 májusában az Openet felmérést végzett 112 telekommunikációs szolgáltatóval a világ minden részéről, hogy összegyűjtse véleményüket és tapasztalatukat az üzletet támogató rendszereket (Business Supporting System) érintő átalakítási projektekről (Openet, 2016). A felmérés alapján az új digitális szolgáltatások fejlesztéséhez, szállításához és eladásához platform biztosítása és a szolgáltatások gyorsabb piacra dobása miatt szükséges az üzleti funkcionalitásokat támogató rendszereket átalakítani. A felmérés rámutat arra is, hogy a sikertelen transzformáció-projektek pénzügyi költsége elég jelentős a felmérést kitöltő cégek körében:



*3. ábra. Sikertelen transzformáció-projektek pénzügyi költsége*

A transzformációs projektek sikertelenségének okai a szolgáltatók szerint az alábbiak lehetnek: a projekt túl nagy és túl sok rendszert próbál megváltoztatni egyszerre; meglévő szoftver rendszerkapcsolatok kiváltása vagy újak létrehozása; túlzott támaszkodás a szállítóra (az új rendszerek kezeléséhez vagy továbbfejlesztéséhez szükség van a rendszert/folyamatokat fejlesztő/kitaláló cégre); a beszállító túl sokat ígért a leszállítandó termékek/szolgáltatások és az ütemterv szempontjából; túl sok testreszabott szoftverfejlesztés (túl sok speciális üzleti igény, amely nem illeszkedik a piaci sztenderdekhez vagy a szállító által már készen kapható „dobozos” termékhez); a megrendelő cég ragaszkodik az új szolgáltatások hozzáadásához a megvalósítás közepén; adatmigrációs kérdések (pontosan mely adatokat szükséges az új rendszerbe is átrakni a régeből); a végrehajtás túl sokáig tart: mire a rendszer „élesedik”, a funkciói már elavultak a piacon.

A telekommunikációs szektorban ezen transzformációs projektek hossza a következő módon oszlik meg a felmért 112 cég alapján: 5%-uk szerint kevesebb, mint 6 hónap; 11% szerint 6 hónap és 1 év közötti időtartam; 39% állítja, hogy 1-2 év; 28% tapasztalata szerint 2-3 év terjedelmű és a maradék 3% szerint több, mint 4 év kell egy ilyen projekt befejezéséhez.

#### **Kérdések:**

1. Mit értünk digitális transzformáció alatt?
2. Mik lehetnek az okai annak, hogy a vállalatok digitális transzformációs programokat indítanak el? Gondoljon mind az üzleti, mind a technológiai előnyökre/hátrányokra is!
3. Milyen fő okai lehetnek egy transzformációs program bukásának?
4. Keressen az interneten olyan multinacionális tanácsadó cégeket, amelyek vállalatok digitális transzformációs programjaiban vettek/vesznek részt! Mutassa be a kiválasztott céget!

### **2.3.2. Sikeres magyar Lego-fejlesztések**

**A feladatot készítette:** Kiss János

**A feladat célja:** a nyílt innováció egyes formáinak bemutatása.

A következő két magyar vonatkozású sikertörténet azt mutatja be, hogy olyan nagy világcégek, mint a Lego sem gondolja ma már azt, hogy csak ők tudnak kitalálni új Lego-játékokat, hanem céltudatosan építenek rajongóik kreativitására. Megfelelő elszántság és tehetség mellett pedig a magyarok számára is nyitott a pálya, hogy ilyen cégek partnerei legyenek.

#### **SteamboatWillie**

Idén 51 éve, hogy az első legokészletek legördültek a gyártósorok szalagjairól, és a dán játékgyártó 2011-ben már azt is lehetővé tette, hogy a rajongók elképzeléseiből is boltban kapható szettek születhessenek. Az akkor még LEGO Cuusoo néven futó projekt komoly sikernek bizonyult, 2014-ben nevezték át LEGO Ideasra, és az elmúlt években összesen 25 rajongói alkotásból készült hivatalos LEGO-építőjáték.

Ennek a sorozatnak az egyik legfrissebb darabja Szabó Máté munkája, a SteamboatWillie nevű készlet, ami Mickey eger első mozgóképes felbukkanását ülteti át kockaformába. Itthonról ugyan nem Máté az egyetlen, aki próbát tett a LEGO ötletprogramjában, de ő az egyedüli, aki ez idáig sikerrel járt.

Máté a Moholy-Nagy Művészeti Egyetemen végzett animációs tervezőművészként, jelenleg az Umbrella Kreatív Műhelynél dolgozik. Ahogy a legtöbben, gyerekként ismerkedett meg a legokockákkal, majd tinédzserként hagyott fel az építéssel, ám a 2014-es *A LEGO kaland* című animációs film és egy akkoriban összerakott Millennium Falcon készlet hatására azon kezdett gondolkodni, mekkora poén lenne saját terveket benyújtani a dán játékgyártónak.

„Valahogy rátaláltam a Lego Ideas oldalára” – emlékezett vissza Máté a kezdetekre. Az említett weblapra bárki feltöltheti az ötleteit. Amennyiben a benyújtott alkotás adott időn belül összegyűjt 10 000 támogató szavazatot a regisztrált felhasználóktól, akkor a LEGO fontolóra veszi, érdemes-e kereskedelmi forgalomba kerülő szettet tervezni a benyújtott ötletből.

A SteamboatWillie 2016 júniusában került fel az Ideas oldalra. A koncepció az ingyenes LEGO Digital Designer programmal készült. 2018. július 24-én érte el a bűvös tízezret. Ezután jött a legizgalmasabb rész, a döntés kivárása. Nem szabad azt sem elfelejteni, hogy egy Disney tematikájú ötlet esetén nemcsak a LEGO Csoportnak kell rábólintania a tervre, de a jogtulajdonosnak is. Az eredményre közel hét hónapot kellett várni. Mátéval is csak röviddel a hivatalos bejelentés előtt tudatták, hogy az övé az egyik ötlet, amit a dánok érdemesnek találtak hivatalos készletté alakítani.



A LEGO Ideas sajátossága ugyanakkor, hogy a benyújtott ötletek szinte sosem úgy kerülnek a boltokba, ahogy azt az alkotók eredetileg megálmodták. A végleges dizájnt a cég szakemberei tervezik meg, hogy az minden tekintetben megfeleljen a LEGO követelményeinek: nemcsak külsőleg, de fontos például az építési élmény is, hogy ne legyen unalmas a kockák összepattintása, illetve folyamatosan sikerélményt biztosítson annak, aki éppen összerakja.

A SteambotWillie végleges verziója egy 751 darabos LEGO-készlet, két minifigurával, ami április eleje óta kapható a LEGO Store üzletekben. A LEGO Ideas ugyanakkor nemcsak a dicsőségről szól, hiszen a tervezőt tíz doboz illeti a végleges termékből, és az eladott készletekből származó bevétel egy százaléka is az ötletgazdát illeti. Habár Máténak még nem volt ideje a projekt anyagi részével foglalkozni, és nem is nagyon beszélhet a részletekről, azért nem kell matekzszeninek lenni, hogy lássuk, anyagilag is főnyeremény, ha az ötletből hivatalos készlet lesz.

Máté alkotását 90 dollárért, idehaza 28 000 forint körüli összegért lehet beszerezni. Utóbbival számolva az egy százalék 280 Ft. Ha a Mickey egeres készletből csak 30 000 darabot adnak el, az alsó hangon is 8 millió forint jogdíjat jelent, és feltételezzük, hogy a különleges építőjáték ennél jóval nagyobb mennyiségben talál majd gazdára világszerte.

## **SBrick**

A másik magyar sikertörténet a Legóhoz kapcsolódóan az SBrick története, ami egészen 2013-ig nyúlik vissza. Az okoskocka mögött álló Vengit ügyvezetője, Pásztor Lénárd ekkor kapott karácsonyra egy legódarut, aminek a távirányításával egyáltalán nem volt megelégedve. Ez adta az ötletet, hogy a cég ekkor már létező online távvezérlő rendszerét felhasználva építsenek egy, a Legónál jóval szofisztikáltabb megoldást.

Az SBrick terve 2014 nyarán került fel a Kickstarterre, és azonnal felkeltette az építőjátékkal komolyan foglalkozó felhasználók érdeklődését. A legóval teljesen kompatibilis okoskocka könnyedén beépíthető bármilyen gyári vagy saját építésű szettbe, összekapcsolható a hivatalos elektromos kiegészítőkkel, és a beépített bluetooth-os lapkának köszönhetően a különböző funkciók a legtöbb okoseszköztől vagy akár internetről is vezérelhetők.

A dánok megoldása még mindig az infravörös technológiát használja, ami szabad téren, erős fényben veszít a hatékonyságából, a hatótávja pedig pár méter, s az sem mindegy, hogy a vevőegységet hová építjük, hiszen a vevő- és a fogadóegységnek látnia kell egymást. Ezzel szemben az SBrick rádióhullámokkal kommunikál, így bárhová elrejthető, 50 méterig garantáltan működik, ráadásul a napfény sem zavar be a vezérlésbe. Az SBrick kontrollerével sokkal finomabb mozgásokat lehet összehozni, sőt még a motorokban lévő erőt is jobban kihasználja, mint a Legóé.

A 2014-es Kickstarter-kampány sikerrel zárult, azóta 20 000 okoskocka kelt el világszerte. A Legónak sem volt kifogása a termék ellen, a csapat pedig októberben elindította legújabb projektjét. Ismét a közösségi finanszírozást igénybe véve kívánják piacra dobni termékük továbbfejlesztett változatát, az SBick Plust, ami minden eddiginél több lehetőséget biztosít a távirányítás és programozás terén.

Az SBrick Plus külalakjában szinte semmiben nem különbözik az elődjétől, szintén használható távirányításra, viszont ez a kocka már együttműködik a Lego által forgalmazott WeDo 1.0 kiegészítőivel, több nyelvet használva programozhatjuk, sőt egy adapternek köszönhetően összeköthető a Mindsorm NTX és EV3 készletek érzékelőivel. Az SBrick Plus az első olyan platform, amelynek segítségével egyetlen eszköztől vezérelhetjük a dán cég Education és Technics Power Functions termékcsaládjának részegységeit – erre még a gyártó Legónak sincs saját megoldása.

Az SBrick mögött álló csapat ráadásul nemcsak a kockát biztosítja a kezdők számára, de leckékkel és építési útmutatókkal is kiegészítették a fejlesztésüket, így a gyerkőcök magukban vagy akár szülői segédlettel is elsajátíthatják a programozás alapjait, fejleszthetik és kiélhetik kreativitásukat, miközben életre keltik a legóból épített szerkezeteiket.

2014-ben az SBrick a Kickstarternek köszönhetően vált valósággá, az SBrick Plus pedig még az elődjénél is nagyobb siker, hiszen a fejlesztők 50 000 dollár (14,1 millió Ft) összegyűjtését tűzték ki célul, ami egy hét alatt sikerült.

#### **Kérdések:**

1. Miért éri meg a Legónak az önkéntes fejlesztők bevonása?
2. Hogyan tartja a Lego a kapcsolatot az önkéntes fejlesztőkkel és mit tesz annak érdekében, hogy a számára legtöbbet kihozza ezekből a kapcsolatokból?
3. Miért nem lépett fel a Lego az SBrick-et kifejlesztő magyar cég ellen?
4. Melyek az SBrick termék sikertényezői?

## **2.4. Emberierőforrás-menedzsment**

### **2.4.1. Megújulás kényelmes munkatársakkal?**

**A feladatot készítette:** Kozma Miklós

**A feladat célja:** betekintést nyújtani egy kisvállalat munkaerő-problémáiba.

#### **A Kőriskert filozófiája, sikerei és a kimaradt lehetőségek**

A Kőriskert Étterem egy kisvállalkozás, amelyet Ajtóssy Tuzson alapított a rendszerváltozást követően, azzal a céllal, hogy megalapozza saját és családja hosszú távú egzisztenciáját. Mintának az olasz családi éttermeket tekintette, ahová szívesen látogatott nyaralásai alatt, élvezve a kiváló helyi konyhát, a barátságos hangulatot, amit az életszerető olasz személyzet teremtett. „Hozzuk ezt el Magyarországra, receptjeink vannak, egy szakács barátomat pedig el tudom talán hozni, nem elégedett mostani munkájával”. A szót tett követte, és a főváros budai agglomerációjában, egy forgalmas helyen sikerült egy elhanyagolt régi házat megvennie Tuzsonnak. Szívét-lelkét beletéve felújította a házat, berendezte és beindította az éttermet.

A mintegy tízezer fős, agglomerációs településen 3-4 étterem működött, többnyire még a múlt rendszer túlélői, több-kevesebb koncepcióval. Az évezred fordulójára némelyik bezárt, volt, amelyik újjáalakult. 2010 után fokozatosan erősödött a lakosság vásárlóereje. A közeli Hársas Étterem meg is lovagolta ezt a trendet: kifinomultabb kínálatot alakítottak ki, jó másfélszer nagyobb fogyasztói költséghez célozták ajánlatukat. 2017-től különösen berobbant a helyi kereslet. A Hársas vendéglő ebéddőben teltházas lett, egy hétvégi ebédhez jó egy hétre előre kellett asztalt foglalni. Eközben a Kőriskert forgalma bár szintén nőtt, mindig volt hely, ha valaki megéhezett, s arra járt.

„Kimaradtunk valamiből? Valamit rosszul csinálunk?” – gondolkodott el Ajtóssy azon, hogy a kőhajításnyira működő Hársas miként tudhat drágábban és többet értékesíteni, mint ők. Pedig a Kőriskert pizzájánál nem volt jobb a városban, ebből stabil bevételük származott. Lehet, hogy a kínálat jellege már nem felel meg az elvárásoknak? A pizza mellett levesek, frissensültek, főleg sertés és csirke szerepeltek az étlapon, hagyományos ízesítéssel, jó nagy adagokat szolgáltak fel. Ajtóssy Tuzson változtatásra szánta el magát. Szerette volna megújítani a kínálatot, többet, jobbat, korszerűbbet kínálni.

#### **A probléma**

A munkatársak azonban nem voltak lelkesek, nem akartak változtatni. „Jó így, ahogy megszoktuk, mindig is így csináltuk, mások már bezártak, mi még mindig itt vagyunk” – gondolták. Meglepően egységes frontot alkottak Ajtóssyval szemben, és nem voltak hajlandók változtatni. „Többet

dolgozzunk ugyanazért a pénzért?” „Hozzánk azért jönnek, mert tudják, mire számíthatnak, és jobb az étel, jobb a hangulat, mint otthon”. „Bevált recepten ne változtass” – mondogatták.

Ajtóssy az első megdöbbenését követően leült otthon a konyhaasztalnál, és kirakta maga elé egy szalvétára írt legfontosabb munkatársai nevét. Arra próbált rájönni, kit mivel tudna kimozdítani a megszokottból. Vajon mennyire egységes az, hogy a munkatársai mit akarnak? Mennyire nélkülözhetők? Mennyire tudná őket befolyásolni saját lelkesedésével? Kaphat-e támogatást tőlük az átalakuló étterem víziójához?

Kardos Szindbád volt a szakács, Ajtóssy régi barátja, 58 éves, emberes pocakkal és karakteres harcsabajusszal. Le sem tagadhatta volna, hogy szakácsként dolgozik. Csöndes karaktere dacára nagyon kedvelték a vendégek, a finom pizzák mögött az ő szakértelmét látták. Büszke volt arra, hogy Ajtóssyval mintegy 30 év alatt stabilan, eredményesen működő éttermet építettek fel, és bár nem volt tulajdonos, nagyon magáénak érezte a vállalkozást. Változtatni nem akart, nyugalomra és kiszámíthatóságra vágyott. Próbálta megúszni a konfliktusokat és hárítani az újabb ételek iránti igényeket.

Ványai Pál volt a főpincér, már 9 éve az étteremnél dolgozott, és vele kezdődött az az időszak, amikor véget ért a pincérek folyamatos fluktuációja az étteremnél. Ványai előtt legfeljebb 2-3 évig maradtak a pincérek, többnyire fiatalok voltak, akik csak karrierlépcsőként tekintettek az étteremre, ahol első tapasztalataikat megszerezhetik. Ványai más volt: 33 évesen érkezett a Kőriskerthez, a Marriottban és az Intercontinentalban szerzett tapasztalatokat követően. Tetszett neki a vidéki élet nyugalma. Asszertív személyiségével nyomban a munkatársak hangadója lett, és a vendégek nagy része is kedvelte határozott, ugyanakkor barátságos hangvételét, ahogy nem várta meg, míg megkérdezik, nyomban mondta, hogy kinek milyen ételt ajánl. Persze nem hozta minden tudását a Kőriskertbe, azt csinálta, amit jónak látott, munkája egyszerűbb lett, mint a nagy hotelláncokban volt.

Ványai mellett még egy pincér bizonyult stabilnak, Bucsa Patrik, aki 38 évesen már hat éve a Kőriskertnél dolgozott, s Ványainál csöndesebb, de hasonlóan kényelmes felfogásával az étterem megbízható pontja volt, mind a munkatársak, mind a vendégek szemében. A többi munkatárs kiegészítőként dolgozott a konyhán, a mosogatóban, illetve futárok is voltak alkalmazásban, körükben azonban folyamatosan nagy volt a fluktuáció, 1-2 évnél tovább nem maradtak.

Ajtóssy ennek alapján a Kardos–Ványai–Bucsa triumvirátussal próbált zöldágra vergődni, akik Ványai mögé sorakoztak fel, egységfrontot alkotva, arra építve, hogy Kardost személyes kapcsolat fűzi Ajtóssyhoz, és amit csinál, ahhoz nagyon ért. Ványai tapasztalata és karakteres személyisége pedig nehezen lenne pótolható a Kőriskert számára.

## **Megoldási kísérlet**

Első körben leült a három úriemberrel – szép kört alkottak, négyen együtt fél tonna (!) –, és megpróbálta elmondani nekik, észérvekkkel, hogy a környezet megváltozott, és ami eddig jó volt, már nem elég, lásd a Hársas sikerét. Mindenkitől többre van szükség, többféle ételre, gazdagabb kínálatra, ami elsősorban Kardostól követel extra erőfeszítést, de Ványaiéknak is egy hosszabb étlappal kellene barátkoznia, segíteni eladni az új ételeket. A válasz egyértelműen negatív volt, nem volt kedve az uraknak többet dolgozni ugyanannyi pénzért.

Egy nem várt következménye viszont volt a valósággal való szembesítésnek: a triumvirátus öntudatra ébredt, felismerték saját fontosságukat az étterem szempontjából. Egy héttel később Ványai visszajött Ajtóssyhoz azzal, hogy az urakkal nagyobb fizetést kérnek, különben lelépnek – „van hova”, mondta sokat sejtetően. Ajtóssy először azt gondolta, rosszul hall, 30%-ot kértek az urak. „Szó sem lehet róla” – volt a válasz, majd öt napig nem beszéltek egymással.

Egy nagyobb összeveszést követően, ahol mindenki hajtogatta a saját igazát, Ajtóssy úgy döntött, ideiglenesen bezárja az éttermet, a triumvirátus pedig 2 hét gondolkodási időt kapott, hogy meggondolja magát. Ajtóssy nem volt szívбайos: az étterem utcafrontján a menü helyére most az a felirat került: „Szakácsot, felszolgáltót felveszünk, jelentkezni az étteremben”. A vendégek közben értetlenül álltak az étterem zárt ajtaja előtt, sehol egy „lasagne con carne”, sehol egy „rántott gomba rizi-bizivel és tartárral”, helyette csak ez a nem túl biztató felirat. Mi lehet emögött, mi lesz most a kedvelt éttermükkel?

A határidő lejárt, Ajtóssy leült a triumvirátussal, és megállapodtak. Az urak kaptak 15% egyszeri emelést, további évi 8% emelést pedig kilátásba helyezett Ajtóssy azzal a feltétellel, hogy az étterem forgalma legalább 10-10%-kal fog nőni a következő 3 évben. Cserébe Kardos vállalta, hogy bár a pizzák maradnak – ez volt a fő kedvence a vendégeknek –, újabb tételekkel bővíti az étlapot, hogy a kifinomultabb vendégeket is be tudják vonzani, illetve megtartani. „Kemencében sült rakott csirkemell”, „Baconba tekert csirkemellcsíkok, cheddar sajtmártással, jázmin rizzsel”, „Grillezett pisztráng pestós spagettivel” és hasonlók jelentették az újdonságot. Azért ez más volt, mint a megszokott „Mátrai borzaska” vagy a „Bécsi szelet hasáburgonyával”, amik évtizedek óta a kínálat középpontjában voltak.

## **Kérdőjelek a megújulással kapcsolatban**

Látszólag tehát a problémák megoldódtak. Ajtóssy unokaöccse, a 20 éves Földes Honor azonban nem várt látogatást tett. Megbeszélték, hogy Földes gyorsan megvacsorázik (egyedül), majd a vacsorát követően leülnek Ajtóssy kertjében kettesben, és ki-ki mesél, hogy megy a sora. Egy dolog már előzetesen is elgondolkodtatta Honort, még a rendeléskor: savanyúságok nem szerepeltek az étlapon, és amikor a nyár közepén megpróbálkozott egy paradicsomsalátával, Ványai ezt válaszolta: „Az nincs, ubisalit, káposztasalit vagy csemegeubit tudok hozni.” Honor: „Nincs, mert nem lenne rá kereslet?” Ványai: „Nem is azért, csak már beálltunk rá, hogy ez a három savanyúság

van, és nem akarunk változtatni.” Hoppá, gondolta Honor, lesz miről beszélgetni Ajtóssyval az esti borozás közben.

Honor ugyanis a Corvinus hallgatójaként üzletfejlesztési tanácsadónak készült, és tele volt a feje ötletekkel, elemzési eszközökkel, best practice benchmarkokkal, alig várta, hogy ötleteit szeretett nagybácsijára zúdítsa. A Kadarka és a Kékfrankos mellett aztán este Ajtóssy megnyílt, és elmondta a teljes történetet unokaöccsének. Honor így már kevésbé volt lelkes. Láta, hogy nem az üzletfejlesztési ötletek hiányoznak, hanem az étterem emberierőforrás-problémával néz szembe. Külső szemlélőként azt azért megmondta Tuzson nagybácsinak, hogy bár kiegyeztek a triumvirátussal, de a sok húhó lehet, hogy semmiért volt, mert Ványai fenti mondata a régi szemlélet továbbélését tükrözi. Vajon mi lehet így a Kőriskert jövője?

Abban maradtak, hogy folytatják a beszélgetést egy másik időpontban, addig Honor összegyűjti a kapcsolódó tanulmányaiból és az elérhető jó gyakorlatokból, mit tudna ajánlani Ajtóssynak, és együtt kidolgoznak egy megoldáscsomagot, külön figyelve arra, hogy mindez reálisan kivitelezhető legyen. Ha kell, Honor akár külső tanácsadóként segít is majd a megvalósításban, legalább meglesz a szakmai gyakorlata, ami kell az alapszakos diplomájához.

#### **Kérdések:**

1. Mivel, hogyan győzhetők meg a munkatársak, hogy változtatásra van szükség, akár a kényelmes lehetőségek körén túlmenően?
2. Miként mutathatna pozitív példát Ajtóssy a triumvirátus tagjai számára? Milyen módon lenne ragadós a példája?
3. Milyen képzéssel lehetne elérni, hogy a változás megvalósításában kiváló teljesítményt nyújtsanak a jövőben (ha a szándék meglesz ehhez) a triumvirátus tagjai?
4. Milyen formális teljesítménymérési és ösztönzési eszközökkel lehetne támogatni, hogy a triumvirátus hozzáállása az új lehetőségekhez, a változáshoz érdemben megváltozzon?
5. Mit javasolna Honor helyében a nagybácsinak, hogyan lehetne biztosítani a Kőriskert jövőjét a nyomasztó emberierőforrás-probléma megoldásával?



## **2.4.2. Se pénz, se karrier. Honnan lesznek így munkatársak?**

**A feladatot készítette:** Kozma Miklós

**A feladat célja:** felhívni a figyelmet a megszokott munkahely-választási szempontokon túlmutató tényezőkre, illetve a vállalatvezetés gazdag eszköztárára a munkatársak ösztönzésében.

### **Az Impello alapkonceptiója**

Az Impello Kereskedelmi Kft. sportszerek kereskedelmével foglalkozó kisvállalat, 2013-ban jött létre, három magánszemély, Bedő Sára, Torda Stefánia és Vekerdí Soma alapításával. Ők hárman vérmes túrázók voltak, túl első néhány évnyi munkatapasztalataikon különböző kereskedelmi és üzleti területeken. Karrierjük kezdetén nagyobb nemzetközi cégeket választottak, hogy ott stabil egzisztenciára tegyenek szert, aztán privát idejükben kedvenc hobbijuk, a túrázás, hegymászás, vadvízi evezés – gondolták – adja majd azt az örömet, ami lendületet ad nekik. 28-30 évesek lettek, mire ez a lendület alábbhagyott, és saját vállalkozás alapításába fogtak. Jobban akartak élni, azzal tölteni napjaikat, ami felvillanyozza őket.

Az üzletet két tevékenységre építették fel: sportruházattal való kereskedelem és kapcsolódó programszervezés, ahol a túrázók közösséget találnak és olyan helyekre jutnak el, ahová egyedül nem. Sára és Stefi igazi közösségi emberek voltak, programról programra szervezték az életüket, és ezt a lendületet hozták be az Impello alakuló világába. Szervezték a túrákat, alapvetően aszerint, hogy mikor hova vágytak menni maguk is, hol voltak kapcsolataik, hogy könnyen és megbízhatóan tudják a programokat ügyfeleiknek biztosítani. Sára inkább a hegyvidékek, Stefi inkább a vizek nyújtotta lehetőségek felé kezdte a szervezést. Mindeközben Soma feladata volt, hogy technológiai vénájára építve a legjobb termékeket beszerezze a sportszer üzletáguk számára. Képes volt félórát beszélgetni az üzletükbe betérő vendégekkel, hogy az igényeiknek leginkább megfelelő termékopciókat vegyék. Személyes történetekkel, mit mikor, hogyan lehet jól használni, színesítette a beszélgetést. Ami azt illeti, Soma túrázni viszont nem szívesen ment az ügyfelekkel, inkább szűkebb baráti körben érezte jól magát.

Az első kb. másfél évet lendületből végigcsinálták, a programok által generált érdeklődők és ismeretségi körük jelentették a sportszerek iránti keresletet is, egyfajta szubkultúra épült ki az Impello körül. Aztán leültek hármasban, hogy valamilyen tudatosabb üzleti modell köré szervezzék a cég életét, addigi tapasztalataik, a megismert igények, a kialakult vevőkör kiaknázásának lehetősége alapján.

Az Impello új alapkonceptiójának (értékajánlat a főbb fogyasztói csoportoknak) három elemét nevezték meg:

- 1) Sportruházat profiknak – az Impello nagyköveteinek fogadtak ismertebb teljesítménytúrázókat, alapvetően személyes kapcsolatrendszerük alapján. Sokat nem vártak a nagyköveteiktől, csak hogy hivatkozhasanak rájuk. Cserébe termékekkel látták el őket. Az Impello körül kiépülő szubkultúrának fontos alapját jelentették ők.

- 2) Sportruházat hobbistáknak – itt már nagyobb volumenben tudtak értékesíteni, legalább annyira divatból, mint funkcionális okokból vásároltak a vevők. Jelentős részük a programokon keresztül találta meg az Impellót, s vált rendszeres vásárlóvá.
- 3) Programszervezés, közösségépítés – itt a középpontban az élmény volt. Az élet különböző területeiről érkeztek vendégek, közös szenvedélyük a természet iránti érdeklődés volt, ehhez kapcsolódóan pedig a kihívásokat keresték, a hétköznapiakat maguk mögött hagyták, mikor az Impello programjain voltak. Többségükből visszatérő vendég vált.

Azt is megfogalmazták, hogy mi az a fő képesség, amivel az Impello meg tudja szólítani és meg tudja tartani ügyfélkörét: a hozzáértés (a termékek és a helyszínek, a kihívások részletei vonatkozásában) és a személyes figyelem a fogyasztók felé (mind a programokon, mind az üzletben). Mindez pedig egy igazi közösséghez tartozás ajánlatát nyújtotta a visszatérő vendégeknek.

Az Impello mindössze egy üzlettel rendelkezett, Újbudán. Ide jellemzően a programokról, a termékekről érdeklődni szándékozók érkeztek. Egy jó kávé mellett itt nem csak az eladókkal, de egymással is beszélgethettek a vendégek. A termékek nagy részét megrendelés alapján, utólag szerezték be számukra az Impello munkatársai. A programokra is személyesen lehetett feliratkozni, aztán a közösségi média felületeken folytatódott a toborzás, amíg a kellő számú érdeklődő összegyűlt, és megvalósulhatott a tervezett program.

Az ügyfélkör zömét a budapesti, 25–45 év közötti, átlagos vagy átlag fölötti jövedelemmel rendelkezők alkották, bár egyre növekvő érdeklődés volt tapasztalható vidékről is. Jellemzően gyermek nélküli szinglik és párok jöttek, vagy gyerekes párok, a gyerekeket otthon hagyva, bár kezdett érdeklődés mutatkozni a családi programok iránt is.

### **A probléma**

Hamar kiderült, hogy az állandó ügyintézés, ami a programok és a termékbeszerzések minőségi megvalósításával járt, leköti a három alapító (Sára, Stefi és Soma) figyelmének, idejének nagyobb részét. Ez kezdetben még önkiszákmányolással megoldható volt, de be kellett látniuk, hogy szükségük van munkatársakra, ha fenntarthatóan jó minőségben akarják végezni az Impello főbb tevékenységeit.

Nem is volt nehéz új munkatársakat találni, mert akit a túrázás szele megcsapott vagy a korszerű technológiájú termékekbe szerelmes lett, ők boldogan vállalták, hogy beállnak az Impello soraiba, félig-meddig aktivistaként, hobbiból, persze valamennyi fizetésért cserébe. A problémák kb. másfél-két évvel ezután, 2017-től jelentkeztek. Mivel az Impello a folyamatos újdonságok szervezésébe, beszerzésébe ölte minden pénzét, annak ellenére, hogy eddigre már 300 fős visszatérő vendégállománnyal rendelkeztek, nem tudtak sokat fizetni a munkatársaknak, akik az üzletben, a túrák szervezésében és az online marketingben dolgoztak. Kiderült, hogy a kezdeti



lelkesedés, ha nincs normális fizetés, a munkatársak körében nem tart sokáig, és sorra hagyták el az Impellót.

Hiába jöttek helyükre újak, a mintegy húszfős állandó létszám megfelelő minőségi fenntartása, a sok figyelem a belső folyamatok szervezésére a három alapító kreatív energiáinak rovására ment. Az ügyfelek is kezdtek panaszkodni a programok minőségére, és az üzletben sem kaptak mindig kellő figyelmet a vendégek.

### **Megoldási elképzelések**

2019-re fajult odáig a helyzet, hogy a három alapító válságtanácsot tartott. Némi előzetes felkészülést követően két napra elvonultak a Pilisbe, hogy megvitassák, milyen megoldási lehetőségek jöhetnek szóba az Impello egyre súlyosabb emberierőforrás-problémájára.

Sára elképzelésének középpontjában az szerepelt, hogy az új kollégák 3-6 havonta váltsanak munkakört a cégen belül, így mind az ügyfelek igényeinek, mind a termékek ismerete jobban mélyíthető minden munkatársnál, és változatosabb is lenne a munka.

Stefi, az ügyvezető a növekedés biztosításában látta a megoldást. Ha vidéken is nyitna üzletet az Impello, Sopronban és Debrecenben, akkor izgalmas új célcsoportokat tudnának megszólítani (Sopron az osztrák vendégkör és a jól kereső ingázók megszólításában, a cívus város pedig a Budapesttől távoli keleti országrészek erősödő polgársága körében jelenthet lehetőséget.) Érdemes lenne megfontolni a határon túli magyar lakta területek bekapcsolását is az Impello vérkeringésébe, egyúttal az ottani túrázási lehetőségeket is jobban megismerve. Egy növekvő cég pedig előrelépési lehetőséget, végső soron pedig jobb fizetéseket nyújthatna az Impello munkatársai egyre bővülő körének.

Soma javaslata pedig az volt, hogy – felismerve saját korlátaikat – a három alapító lépjen hátrébb a vezetéstől, és adjon lehetőséget a legjobb munkatársaknak vezetői pozíció betöltésére, akár határozott idejű megbízásokon keresztül. Ez biztosan megmozgatná többük fantáziáját, és kipróbálnák magukat a tulajdonosok által meghatározott keretek között.

### **Kérdések:**

- 1) Értékelje a probléma érdemi megoldásának minősége és a mielőbbi megvalósíthatóság szempontjából a három tulajdonos javaslatait:
  - a. Sára: munkakörök rotációja,
  - b. Stafi: hazai és külföldi terjeszkedés,
  - c. Soma: lehetséges vezetői kinevezések.
- 2) Milyen további javaslatokat tudna megfogalmazni a tulajdonosi kör számára?

## **2.5. Tudásmenedzsment**

### **2.5.1. Humor, nagylelkűség, intelligencia, lelkielő és részvét együtt a jó vezető ismérvei**

**A feladatot készítette:** Szalay Zsuzsanna

**A feladat célja:** rámutatni a jó vezető alaptulajdonságaira Shackleton déli-sarki expedíciója alapján megfogalmazódott vezetéselméleti paradigmára építve.

Ernest Shackleton 1914-ben a Déli-sarkhoz indult 27 emberével, hogy kutyasánokkal átszelje a déli kontinenst. Hajójuk zátonyra futott, a jég fogságába kerültek közel két évre az akkori hideg idő miatt.

Az expedíció így kudarccal végződött, Shackleton, a Főnök mégis nagy vezetői sikert ért el, mert embereit a zord körülmények ellenére életben tartotta, épségben hazavitte. Később mint életük legnagyobb sikerére emlékeztek vissza. Mi volt ennek a titka? A következő példák (A-tól P-ig) segítenek ráérezni a Shackleton vezetési modell titkára.

#### **A. A jelentkezők kiválasztása**

Hogyan lehet 5000 jelentkezőből kiválasztani 27-et? A Főnök helyettesének volt három fiókja, amelybe a jelentkezéseket rakta: „örült”, „reménytelen” és „esélyes”.

*Melyiket mutatta meg a Főnöknek? Csak a harmadikba kerültek.*

#### **B. Egy jelentkező a főnök előtt**

A Főnök szigorú tekintettel, hidegen fogadta a jelentkezőt. Majd megkérdezte: jók-e a fogai, jó-e a keringése, vannak-e visszerei, majd végül:

„Tud énekelni?” Erre a kérdésre a jelölt többnyire döbbsen képet vágott, ezért itt a Főnök még hozzátett egy olyan mondatot, amelyre az adott reakció meghatározó volt.

*„Ó, nem arra gondoltam, hogy úgy, mint Caruso. De azért biztos együtt tudna kurjongatni a fiúkkal, nem?”*

#### **C. Aki a legjobban akarja**

A felvételiztetés napján a Főnököt az irodájához vezető úton elérte egy felhőszakadás, az iroda ajtaján egy üzenet várta az egyik jelölttől: „El kell mennem a városból, kérem, tegyék át a találkozót hétfőre! A másik jelölt is üzenetet küldött, hogy csak akkor teszi meg a négyórás utat, ha biztosan felveszik. A harmadik jelölt felől semmi hír nem érkezett. A Főnök már menni készült az irodából, amikor ziláltan, bőrig ázva beesett hozzá egy fickó: „Épp gyalogtúrára vettem részt, amikor a

felvételre szóló táviratát megkaptam. Azonnal vonatra ültem, többször átszálltam, most végre itt vagyok.” – mondta. A Főnök a következő indokkal hozta meg döntését:

*„Ha valaki így tud sietni, hogy megkapjon egy munkát, akkor csak ő lehet az én emberem.”*

#### **D. A potyautas**

Már a tengeren voltak, amikor előkerült egy potyautas. A hajófenék egyik kamrájában rejtőzött el. Egy tizenkilenc éves fiú volt. Amikor a Főnök megtudta, így szólt: „Micsoda ötlet!” Majd később a következőt mondta:

*„Akinék van mersze potyautasként felszökni egy hajóra, az értékes fickó lehet!”*

#### **E. A karácsonyi ajándék**

A hajó a Déli-sark felé tartott, több hónapja úton voltak már. A hajószakács azt ígérte, hogy duplán kapnak az egyébként igen szűkös porciójukból. Az ünnepi vacsorához készülődve Shackleton a csomagjából előbányászott egy karácsonyi díszet, műmagyalt és még valami mást.

*Kuglófot, mert bármilyen éhes és legyengült volt is, ezeket megőrizte karácsony ünnepére.*

#### **F. A biztonság az első**

A hajó a jég fogságába került, hosszú időre. Az emberek fociztak, hokiztak és megfuttatták kutyáikat a hajót körülvevő jégmezőn. Az egyik tag még a biciklijét is elővette. Egyszer túl messzire kerekedett és nem talált vissza, a többiek mentek utána. A Főnök ezért betiltotta neki a biciklizést. Amikor aztán egy másik gyakorlott matróz is eltévedt, könyörgött megtalálójának, ne mondják el a Főnöknek, mert ez a hosszú sétának a végét jelentené. Jégközi során pedig egy matrózt arcon talált a korong, szája felrepedt, össze kellett varrni. Mindenki azonos véleményen volt:

*„Csak meg ne lássa, mert mindig nagy patáliát csap, ha valakit olyan sérülés ér, ami elkerülhető lett volna.”*

#### **G. Hogyan etessünk fókát és pingvint a legénységgel – hogy ne kapjanak skorbutot?**

A hajón bőséggel volt élelmiszer, de az embereknek friss húsrá is szükségük volt, hogy ne kapjanak skorbutot a C-vitamin-hiány miatt. Viszont a tengerészek nem akartak fókát és pingvint enni, amikor a hajón drága és finom konzervek is voltak. A legénység egyik tagja fókát lőtt. A Főnök megcsodálta a zsákmányt, majd így szólt: „Csak annyi hús van, amennyi a tisztéknek és a tudósoknak elegendő. Az altiszti és legénységi állománynak várnia kell a következő sikeres vadászatiig”. Kisvártatva megjelent a matrózok küldötte. A következő történt:

*„Minden élelemből követeljük a nekünk járó hányadot, így a mostani zsákmányból is!” – mondták a matrózok. A Főnök elfogadta követelésüket. Az altisztek, a legénységi állomány többé nem utasította vissza a foka- és pingvinhúst.*

## **H. Négy szemközti beszélgetések**

A Főnök a kora reggeli és a késő esti órákban szeretett beszélgetni embereivel. Kiment az örökhöz és elszívott velük egy-egy cigarettát. Mivel váltásban örködtek, így idővel mindenkire sor került. Egy alkalommal hajnali négykor jelent meg a Főnök, hogy oldja az akkori ő éjszakai magányát. A következőt tette:

*Forró kakaóval, verseskötettel felfegyverkezve nekiállt verseket felolvasni.*

## **I. Mire jó a gyűjtögető?**

Orde-Lees-t a Főnök motorszakértőnek vette fel a hajóra. Hamar kiütközött, Orde-Lees a legjobban attól retteg, hogy valamiből kifogynak. A legénység tudta, ha valamit nem találnak, akkor az biztosan Orde-Lees ágya alá került. Ezért aztán egy nap a Főnök odalépett Orde-Lees elé és így szólt:

*„Mostantól te vagy a raktáros.” Orde-Lees állandó aggodalmaira ez a döntés megnyugtatólag hatott.*

## **J. Az eloldott hordó**

A legfiatalabb matróz kioldotta egy hordó rögzítését. Épp kinyitotta, amikor a Főnök így szólt hozzá: „Ne akarj mindent egyedül csinálni addig, amíg ki nem tapasztalod annak csínját-bínját. Ha baleset történne és a hordó lesodródna a fedélzetről, a vitorlamestert hibáztatnák érte, mert a biztonságos tárolás az ő felelőssége. Te csúszócsumót tettél rá, de nem ez a jó megoldás. A tengeren csak jó megoldásnak van helye.” Aztán visszaerősítette a helyére a hordót, miközben ezt mondta:

*„Ha beavatkozol egy másik ember munkájába, jusson eszedbe, ki viszi el a balhét, amit igazság szerint neked kéne.”*

## **K. Ki aludjon hálósákban?**

Amikor a süllyedő hajót el kellett hagyniuk, nekivágtak, hogy szánokkal átkeljenek a jégen. Viszonylagos kényelmüket maguk mögött kellett hagyniuk. A csapat 28 tagból állt, de csak 18 hálósájkuk volt. Ekkor a Főnök a következő utasítást adta:

*Mind a huszonnyolcan sorsot húztak, ki legyen az a 18, aki meleg hálósákban alhat. A többiek takaróból készített hálósákat kaptak és egy-egy szarvasbőrt maguk alá.*

## **L. Csak 1 kg holmi**

A hajó végleges elhagyása előtt a Főnök kiadta a parancsot: mindenki legfeljebb egy kiló holmit vihet magával. Ebben legyen 6 pár zokni, egy pár tartalék csizma, egy pár szörmekesztyű és 0,5 kg kakaó. Mindenki kapott egy tekercs WC-papírt. Nagyon kevés hely maradt a személyes holmiknak. A Főnök a hóba dobta aranyóráját, 50 font aranyát és ezüstnyelű keféjét. Sorra mindenki követte példáját.

Miközben a többiek pakoltak, a Főnök félrehívta Hussey-t: „Az étkezdében találtam valamit, ami a tiéd, kihoztam az élelmiszersomagokkal együtt.” Hussey nagyon meglepődött, amikor kiderült, hogy a bendzsójáról van szó. Ezt kérdezte: „Elég nehéz, mégis el kéne vinnünk?” Így szólt a válasz: „Mindenképp velünk kell jönnie. Szellemi gyógyír, szükségünk lesz rá.”

#### **M. Partot érés**

A Főnök, hogy javítson a legénység hangulatán, az egyik mentőcsónakból átkiabált a másikba, hogy holnap partot érnek. Kapitánya erre visszakiabált, hogy az lehetetlen. A Főnök ekkor – először és utoljára – ráívalt a kapitányra. Vajon miért?

*Attól tartott, hogy anélkül a legénysége elcsüggedne.*

#### **N. Az amputált lábujjak**

Egyetlen embere szenvedett maradandó károsodást az expedíció során. Az a 19 éves fiú, aki potyautasként csatlakozott az expedícióhoz. Ostobasága miatt kellett amputálni a bal lábán az ujjakat.

*Lábujjai elfagytak, mert makacsul ragaszkodott ahhoz, hogy a legjobb csizmáját megkímélje.*

#### **O. A negyedik lélek**

Az út végén a Főnök két másik társával elindult, hogy az Elefánt-sziget egyik településéről segítséget hozzon legénysége megmentésére. A 36 órás menetelés során a gleccserek között a Főnöknek az az érzése támadt, hogy nem hárman vannak, hanem négyen. Nem beszélt a többieknek erről az érzéséről, de kapitánya megszólalt: „A menetelés alatt azt éreztem, hogy velünk van még valaki.” Ezt harmadik társuk is megerősítette.

A Főnököt az tette a legboldogabbá, hogy ez az eset ihlette T. S. Eliot „Átokföldje” című versének egy részét (Vas István fordítása).

*„Ki megy melletted mindig harmadiknak?  
Ha számolom, csak te meg én vagyunk, mi ketten  
De ha fölfelé nézek a fehér úton  
Melletted mindig ott megy valaki más is...”*

#### **P. A megtagadott érdemérem**

A Főnök legénységének csak két tagjától tagadta meg az út végén az érdemérmet: az ácsból és az egyik matróztól.

*Az előbbi küzdelmük egyik fontos pillanatában szembeszegült vele; az utóbbi pedig zsebre tett néhány olyan értéktárgyat, amelytől a többiek a parancsa értelmében megszabadultak.*

### **Kérdések:**

1. Miként lehetne jellemezni Shackleton vezetési hitvallását a fent bemutatott rövid példák segítségével?
2. Mennyire időszerűek manapság Shackleton gondolatai? Gyűjtsön össze hasonló, és azt ellenpontosító felfogásokat!
3. A parabolák utáni döntéshozatali részek mennyiben adják meg a döntési helyzet megoldásait? Ön miként döntött volna akkor?

### **2.5.2. Lucidworks: a vállalatok által felhalmozott Big Data Google-ja**

**A feladatot készítette:** Pistrui Bence

**A feladat célja:** a hallgatók megismerjék és el tudják képzelni, hogy mit jelent egy vállalat életében, hogy Big Data, hogyan befolyásolja ez a mindennapokat, miképpen jelenik meg egyszerre lehetőségként és kihívásként is a vállalat életében. Ennek bemutatását egy olyan vállalat szemszögén keresztül ismerhetik meg, amely ilyen irányú szolgáltatásokat biztosít a vállalatok számára, középpontba helyezve a keletkezett vállalati adatokban való keresést és azok felhasználását.

A digitalizáció korában megsokszorozódtak az adatok és az információk, amelyekkel az emberek nap mint nap találkoznak. Egyes kutatások szerint egy átlagos ember egy nap alatt 174 újságnyi információval találkozik, ez a szám ötször annyi, mint 30 évvel ezelőtt. Ez a radikális növekedés köszönhető a televízió, az internet és a mobiltelefonok széles körű elterjedésének és még nem értük el a csúcspontot.

Ha ez jellemzi egy teljesen átlagos ember életét, gondoljunk csak bele, hogy mi történhet egy vállalati környezetben, ahol az információk előállítói és feldolgozói már nem korlátozódnak csupán az emberekre, hanem egyre jobban nő a gépek szerepe. Ahogy a számítógépek egyre gyorsabbak lesznek, egyre nagyobb számítási kapacitásokkal rendelkeznek, illetve egyre több más eszközzel lesznek összekapcsolva, úgy egyre több és több információt állítanak elő másodpercenként. Gondoljunk egy vállalatra, ahol a teljes termelési folyamatot gépesítik. Szenzorok monitoroznak minden folyamatot, és az általuk összegyűjtött és feldolgozott adatok segítségével optimalizálják a minimális emberi beavatkozást igénylő gyártósor termelését. A GE babaápolási termék gyárában egy gép másodpercenként 152 000 adatmintát szolgáltat, ami éves szinten 4 trillió minta, ami tömörítés nélkül eléri a 40 terrabyte-ot, de még tömörítéssel együtt is 4 terrabyte-nyi nagyságrendű. Itt egyetlen üzletág egyetlen gépsorának egyetlen gépe volt a példa. Vajon mennyi adat jöhet létre egy hasonló gyárban vagy egy komplett vállalatnál egy évben? Ezek pedig csak az adatok, amiket összegyűjtenek, de ezeket fel is kell használni. Ki kell nyerni belőlük azokat az információkat, amelyek lényegesek a vállalat számára, és ezután feldolgozhatóvá kell őket tenni. Ezt a



hagyományos emberi és emberi beavatkozást igénylő gépi módszerekkel már nagyon nehéz hatékonyan és megfelelő minőségben elvégezni, ha nem teljesen lehetetlen. De akkor mi lehet a megoldás erre a problémára? Ma a legfontosabb kihívás az, hogy a merev rendszerektől a korábban ismert kérdések alapján gyűjtött, szervezett és elemzett adatokat áthelyezzük a dinamikus rendszerekre, amelyek azonnal megvizsgálhatják a sok forrásból származó, gyorsan változó adatfolyamokat.

A Lucidworks egy San Franciscó-ban működő vállalati keresőtechnológiai cég, amely alkalmazásfejlesztési platformot, kereskedelmi támogatást, tanácsadást, képzést és hozzáadott értéket képviselő szoftvert kínál a nyílt forráskódú Apache Lucene és az Apache Solr számára. A Solr az Apache Software Foundation irányítása alatt álló projekt. Ez egy nyílt forráskódú vállalati keresőmotor, amely a Lucene Java keresési könyvtár alapjára épül. A Solr lehetővé teszi teljes szövegű, valós idejű keresések végrehajtását. Kifejezetten méretezhető, hibátűrő és támogatja sok nagy webtárhely keresési és navigációs funkcióit.

A Solr a következő tulajdonságokkal rendelkezik:

- Speciális teljes szöveges keresés, a nagy mennyiségű webes forgalomhoz optimalizálva.
- Szabványalapú (XML, JSON és HTTP) nyitott felületek.
- Átfogó HTML adminisztrációs felületek.
- Kiszolgálói statisztikák megfigyeléshez.
- Méretezhető elosztott szerver-architektúra, amely automatikus index replikációt, áthidalást és helyreállítást biztosít.
- Közel a valós idejű indexelésre alkalmas.
- Rugalmas XML-konfiguráció.
- Bővíthető bővítmény-architektúra.

A Lucidworks egy 2007-ben Lucid Imagination néven alapított vállalat, amit 2012. augusztus 8-án neveztek át Lucidworks-nek.

A Lucidworks Fusion páratlan méretezhetőséget és relevanciát biztosít több millió dokumentum számára, releváns eredményeket ér el másodpercek alatt. A felhasználók kihasználhatják ezt az információmennyiséget, és ezáltal a döntéseiket sokkal hatékonyabban és pontosabban hozhatják meg.

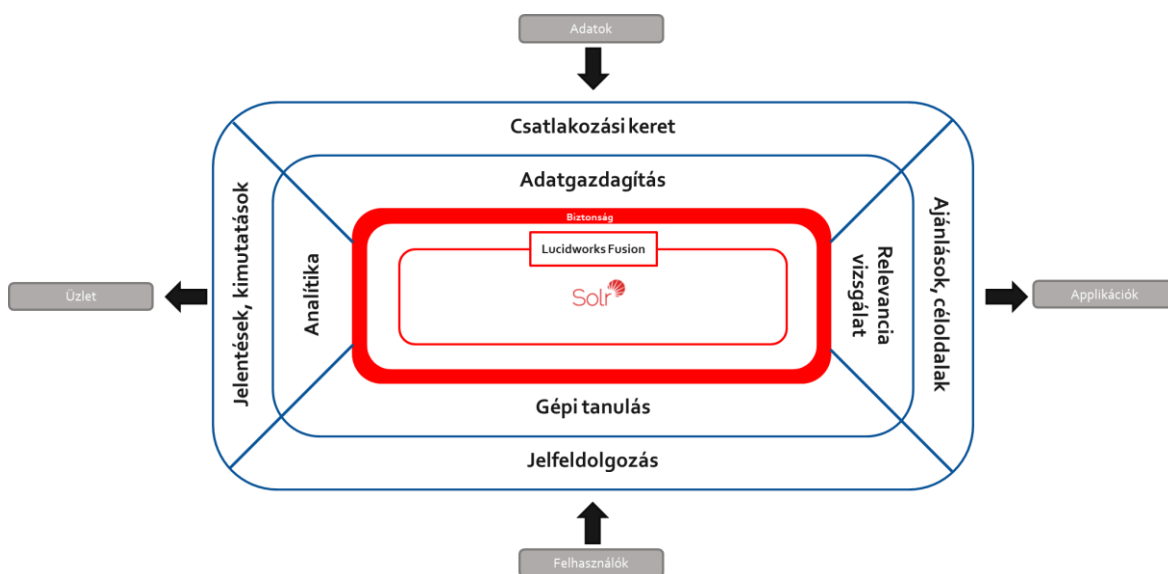
A Lucidworks már több mint 300 ügyfelet vonzott be Global 2000 közül, mintegy 200 millió dollárnyi forrást gyűjtött be, és bár nem hozta nyilvánosságra a számaikat, a társaság állítása szerint az elmúlt három évben évente megduplázta a bevételeit. Felhasználói között szerepel a Reddit, a Red Hat és az Amerikai Népszámlálási Hivatal is. 400 ügyfele használja a vállalat Fusion termékét, amely a zászlóshajója is egyben. 2017-ben megnyerték az Infoworld év technológiája díját. Will Hayes, a Lucidworks vezérigazgatója szerint a gépi tanulás és a mesterséges intelligencia

kulcsfontosságú az ügyfelek által elvárt magas szintű elégedettség biztosításához. Szerinte a vállalatának a terméke képes Google-szerű élményeket adni a felhasználóknak a vállalati keresések során.

### Fusion, a cég zászlóshajója

A Fusion célja az, hogy a cégek képessé váljanak a nem strukturált hatalmas adatok átvizsgálására és hasznos tartalomra alakítására. A Lucidworks csökkenteni kívánja a készségekkel kapcsolatos követelményeket és lerövidíti a kezdeti kérdéstől az igénybe vehető betekintésig tartó időt. A Solr-t alkalmazhatóvá teszi az egész szervezetben. Nem lenne jó, ha például egy üzleti elemző belemerülne az összes e-mailbe, amelyet a cég ügyfélszolgálat kapott, hogy új szolgáltatásokat kérjen vagy javítson a mai szolgáltatási kínálatban.

### A Fusion jellemzői, felépítése és működése



4. ábra. A Fusion felépítése  
(forrás: <https://sdtimes.com>)

A szoftver input oldalán található az adatok (dokumentumok, szenzormérések stb.) és a felhasználók (vállalati felhasználók és fogyasztói felhasználók, akik kapcsolatba kerülnek a cég felületeivel és maguk után digitális nyomot hagynak). Az output oldalán pedig az automatikus üzleti folyamatokat támogató konkrét jelentések és kimutatások, amelyek beépített analitikával készülnek el, illetve az applikációk, amelyekkel a vállalatok személyre szabhatják a szoftverrel szembeni igényeiket előre meghatározott feltételek mentén, így csak a számukra ténylegesen fontos adatokat fogják lekérdezni. Például személyes ajánlások a fogyasztók számára a felület látogatási statisztikái alapján (pl. egy felhasználó rákeres a vállalat webshopjában a cipő kifejezésre, és utána a listázott elemekből csak a fűző nélküliekre kattint rá, akkor egy idő után az oldal csak a fűző

nélküli cipőket fogja listázni és a fogyasztó kattintási preferenciái alapján folyamatosan szűkíti majd a kereséseket).

- *Moduláris integráció:* lehetővé teszi a jelenlegi Solr-felhasználók számára, hogy a Lucidworks megfeleltessék a meglévő Solr-konfigurációjukra.
- *Big Data Discovery Engine* – adatgazdagítás: aktívan előkészíti és gazdagítja az adatokat, olyan funkciókkal bővítve, mint a nyelv azonosítása és elemzése, a térinformatikai feldolgozás és a szinonimák azonosítása.
- *Csatlakozási keret:* lehetőséget ad számos külső forrásból és adatbázisból származó adatok importálására és felhasználására.
- *Intelligens keresőszolgáltatások:* lehetővé teszi a fejlesztőknek, hogy beépítsék a Lucidworks speciális keresési funkcióit alkalmazásukba, valós idejű, személyre szabott, releváns.
- *Jelfeldolgozás:* felhasználja a gépi tanulást arra, hogy a kattintásokat, társadalmi, eszköz-, földrajzi és egyéb ún. jeleket (nyomokat és információkat, amelyeket a felhasználók hagynak maguk után, mint például a keresési előzmények, kattintások naplózása stb.) kontextus szempontjából releváns adatélménnyé alakítsa és lehetővé tegye a későbbi elemzésre és kimutatások készítésére.
- *Fejlett analitika:* mélyen integrált elemzés, amely lehetőséget teremt a későbbi üzleti célú felhasználásra.
- *Természetes nyelvkeresés:* teljes szöveges keresést biztosít, amely megkönnyíti a dokumentumokban a releváns információk felfedezését a felhasználók számára a szervezet bármely szintjén.

A Lucidworks elsősorban előfizetésen alapuló üzleti modellel működik a Fusion terméke kapcsán, ami magába foglalja a Big Data-alkalmazások tervezését, építését és telepítését. Egyéb szolgáltatásai, mint a terméktámogatás, képzés és integrálás ugyanúgy előfizetési modell alapján működik.

A vállalat folyamatos forrásbevonás következtében egyre jobban terjeszkedik, egyre többféle szolgáltatást tudnak nyújtani ügyfeleik számára.

## **Kérdések**

1. Nevezzen meg 3 olyan iparágat, ahol lehetne használni a Fusion terméket! Támassza alá 3-3 érveléssel, hogy miért ott érné meg ezt a terméket legjobban értékesíteni! Ha tud, nevezzen meg konkrét céget is!
2. Véleménye szerint mely magyarországi vállalatoknál lehetne létjogosultsága a Lucidworks szolgáltatásainak?
3. Elképzelhető-e hasonló szolgáltatás bevezetése KKV-k számára?



## **2.6. Termelés**

### **2.6.1. Termelési kihívások az új technológiák mentén**

**A feladatot készítette:** Fülöp Zoltán

**A feladat célja:** az esettanulmányon keresztül betekintést nyerhetünk az új technológiák és termelési eljárások (additív termelés) hordozta vállalati és menedzsmentkihívásokba. Az eset továbbá bemutatja egy induló magyar technológiai startup nehézségeit is.

#### **RUN Plast eset**

A RUN Plast Kft. egy 2015-ben alapított magyar mikrovállalkozás, melynek az árbevétele évről évre dinamikusan növekszik. Fő profilja műanyagipari termékek gyártása 3D nyomtatás és kis-szeriás vákuumöntési technológiával. Az ötletgazda alapítók két mérnök hallgató, Reitinger Máté (gépészmérnök) és Nagy Dávid (járműmérnök), akik közös hobbijuknak köszönhetően vágtak először vállalkozásba.

#### **A RUN Plast története – az indulás**

Dávid és Máté közös hobija az autósport. Több mint 10 éve egy autós találkozón ismerkedtek meg, és szinte egyből barátok lettek. Később együttes erővel hódoltak hobbijuknak, mely az autók építése és fejlesztése, főként maximalizált teljesítményű és/vagy hatékonyságú versenyautók összeállítását preferálták. Máté tagja volt az Óbudai Egyetem autófejlesztő csapatának (Ecomobil), ahol több kísérleti fejlesztésben vett részt. Dávid a BME Formula Student csapatában volt. Máté és Dávid ekkor már régi barátok voltak és figyelemmel kísérték egymás egyetemi projektjeit is. Közösen kezdtek ismerkedni a 3D nyomtatás előnyeivel a projektautókhoz kapcsolódóan. A fejlesztés során számos ötlet felmerült, melyet le kellett modellezni, valamint teljesen új, még nem létező alkatrészek ötlete fogalmazódott meg. Ezeket a maketteket és prototípusokat a múltban is előállították, ám ez igen időigényes és drága folyamat volt. A 3D nyomtatás ezt némiképp megváltoztatta. Már relatíve alacsony költség mellett, töredék idő alatt helyben el lehetett készíteni a maketteket, mintákat és egyedi alkatrészeket.

A két alapító az egyetemen kívül is elkezdett foglalkozni a motorok (mint erőgépek) fejlesztésével. Megismerkedtek másokkal is, akik szerettek volna megrendelni tőlük néhány egyedi motorfejlesztést, alkatrészt. Ezt eleinte hobiból, szíveségi alapon végezték, majd annyira nagy lett az érdeklődés, hogy úgy gondolták, vállalkozást építenek rá. A két fiatalban erős volt a vállalkozói szellem és határozottan érezték, hogy céljuk egy saját vállalkozás kiépítése, nem pedig valahol alkalmazottként történő elhelyezkedés. 2015 őszén alapították meg a RUN Motorsport Motorfejlesztő Kft-t. Az alapításkor Máté és Dávid a korábban megtakarított pénzükből és szülői támogatásból vásárolt eszközöket és 3D nyomtatót apportáltak, valamint némi készpénzt fektettek be a vállalkozásba. Emellett bevették 10%-os tulajdoni hányaddal egy ismerősüket, Endrét, aki cserébe az induláshoz szükséges törzstőke 10%-át fizette be készpénzben. Endre egyáltalán nem

folyt bele a cég működésébe, csupán kisebb projektek, megrendelések kivitelezésével bízta meg a céget.

Az induláshoz Dávid szülői házában rendezték be a garázst. Ott történt a tervezés és a kivitelezés is. Mivel a motorfejlesztő projektek nem kötötték le az idejüket teljes egészében, ezért elkezdtek kísérletezni a 3D nyomtatóval. Kutatták, mi kell ahhoz, hogy minél gyorsabban, minél jobb minőségben nyomtassanak. A kutatási és tanulási folyamatot állandó ötletelés kísérte. Feltették a kérdést maguknak: mivel tudnák kihasználni a 3D nyomtató kapacitását úgy, hogy az profitot termeljen.

A kérdésre ismét a hobbijukban keresték a választ és meg is találták. Egy márkacsoporthoz különösen vonzódtak, így ahhoz terveztek hasonló dizájnú egyedi kiegészítőket, valamint már nem gyártott elemek replikáit. Ezeket tudták folyamatosan nyomtatni azokban az időszakokban, amikor a motorfejlesztéshez nem volt szükség a nyomtatóra. Akár éjjelente is mehettek a gépek, felügyelet nélkül.

Az 3D nyomtatás technológiája még nem tart ott, hogy az esetek többségében utómunkálatok nélkül is a kívánt állapotot elérjék a végtermékek. Ragasztás, csiszolás, festés szükségessé válhat, így egyre több idejük ment el a műanyag-megmunkálással.

Kezdetben az így létrejövő termékeket is az ismeretségi körben értékesítették, ám látva a nagy érdeklődést, megpróbálkoztak egy webshop létrehozásával, valamint facebook-posztokkal, -hirdetésekkal. Magyar, angol és német nyelven egyaránt hirdették termékeiket. Ekkor ugrásszerűen megnőtt a kereslet, alig győzték a gyártást és az értékesítést. (Ezek a termékek főleg egy német márkacsoporthoz kötődő, személyre szabott kiegészítők voltak, illetve ezen márkákhoz már nem gyártott, ám szükséges alkatrészek replikái. Például felnikupakok, jelvények, burkolati elemek stb.) A növekvő kereslet többszöri áremelésre bátorította őket, ám ez sem szorította vissza jelentősen a keresletet. A legtöbb európai országból érkeztek megrendelések, de elsősorban Németországból és az Egyesült Királyságból, emellett a tengeren túlról, az Egyesült Államokból és Kanadából is. Mivel a profittartalom jelentősen megnőtt, illetve a kapacitásuk is nagyrészt le volt kötve, így nem kerestek további motorfejlesztési projekteket, amely az induló tevékenységük volt. A továbbiakban kizárólag 3D nyomtatással és műanyagipari termékekkel, szolgáltatásokkal foglalkoztak.

A két alapító már a vállalkozás korai szakaszában érezte, hogy hiányosak a gazdasági, gazdálkodási ismereteik és a döntéseik nem mindig megalapozottak. Úgy érezték – és ezt a visszajelzések is igazolták –, hogy az ötletük és technológiájuk jó, az egyedi fejlesztéseik, megoldásaik mások előtt járnak. Intuíciók alapján hoztak döntéseket, és kezdetben az árazásukat sem érezték megalapozottnak. Nem tudták eldönteni, hogy olcsónak vagy drágának számítanak. Ez különösen akkor vált jelentős problémává, amikor egyre több egyedi igénnyel, egyedi termékkel keresték meg őket az érdeklődők.



## **A vízvázlatzó fejlesztés**

Közel egy év eltelt a vállalkozás alapítása óta, mire Máté és Dávid úgy döntött, hogy a profitjuk egy részét visszaforgatják, de nem a motorfejlesztés irányába, hanem a 3D-s műanyagnyomtatásba. Vettek két új, modernebb nyomtatót. Kapacitásuk bővítése után az ügyfél- és termékkör bővítésére fókuszáltak. Ekkor már célzottan kerestek olyan lehetőségeket, ahol egyedi termékek, prototípusok, „ősminták” legyártását nyerhetik meg.

A két alapító szilárd elhatározása volt, hogy saját erőből akarnak növekedni és nem vesznek fel hitelt. Kitartóan dolgoztak a vállalkozásban, az operatív tevékenységeken és az üzletszerzésen túl újabb fejlesztési projekteket is megfogalmaztak. Később, a fejlődés gyorsítása érdekében elkezdtek hitelfelvételben is gondolkodni, de az első években nem találtak megfelelő hitelkonstrukciót. A hitelbírálatok alapján számukra túl kicsi összeg jöhetett volna szóba, az is viszonylag magas kamat mellett.

A növekvő termelés és az egyre összetettebb termékek miatt alvállalkozók bevonása is szükségessé vált. Közben ők is más végterméket beépítő vagy értékesítő vállalatok (autószerelő, gumisműhely, restaurátor) állandó szállítójává váltak. A profitjuk tovább emelkedett. Mivel a helyigényük is megnőtt, így nagyjából egy újabb év elteltével a garázsból egy ipari telepre költözés iránti igény is megfogalmazódott.

A költözés azért is szükséges volt, mert az egyik tervezett fejlesztési irány – a 3D műanyagnyomtatás kiegészítésére – a kisszériás vákuumöntés volt. A vákuumöntéshez szükséges gépek és anyagok már magasabb beruházási költséggel és magasabb működőtőkével jártak a korábbinál. A félretett profit nem volt elég a fejlesztéshez, támogatást nem igényeltek, hanem a családtól kaptak kisebb összegű kölcsönt az alapítók. 2017-ben megtörtént a költözés és az új gépek beszerzése. A kölcsönt 1-1,5 év alatt a megtermelt profitból visszafizették.

A vállalkozás most már 100%-ban műanyagipari termékek gyártásával és kapcsolódó szolgáltatásokkal foglalkozott. RUN Motorsportról RUN Plastra változtatták meg a cég nevét. Az új gépek új folyamatokat, termelési eljárásokat és új vevőket eredményeztek, nagyobb kapacitás mellett. Ekkor még mindig ketten dolgoztak a cégben, kevés alvállalkozótól kértek ideiglenes jelleggel kiegészítő szolgáltatásokat.

## **Az alkalmazott technológiák**

A műanyag **3D nyomtatásban** 3 fő technológia terjedt el eddig. Az egyik típus a szelektív lézer szinterezési (SLS) – nagy méretpontosságú, kiváló felületű és kevés utómunkálatot igénylő – technológia. Az SLS technológia drága és nehezen használható „otthoni körülmények” között. A másik típus a sztereolitográfia (SLA), mely technológiában a 3D nyomtatási eljárás alapanyaga a fotopolimer gyanta, amelynek a térhálósodásáról lézer gondoskodik. Ez egy bonyolult és költséges 3D nyomtatás, amely több utómunkálatot igényel, ám kiváló az úgynevezett „bennszülött” elemek

gyártására. Úgy lehet vele alkatrészbe zárt alkatrészt készíteni, hogy nem lesznek a végterméken segéd tartók és nem kell több darabból összeragasztani.

A harmadik az FDM technológia, mely az egyik legelterjedtebb és legköltséghatékonyabb additív gyártástechnológia. Konceptiómodellek, prototípusok és végfelhasználásra szánt alkatrészek egyaránt készíthetők valódi hőre lágyuló műanyagokból. Az olcsóbban hozzáférhető nyomtatók is ebben a kategóriában találhatók meg. A nyomtatáshoz használt műanyagokon belül is két anyag terjedt el: PLA és ABS (használatos a PA – nylon anyag is, de kevésbé elterjedt). Előbbivel könnyebb nyomtatni, ám kevésbé erős anyag. Utómunkálása, tartóssága nehezebb. Utóbbi erős, tartós műanyag alkatrészek gyártására is alkalmas. Alsó és közepes árkategóriájú nyomtatókkal nehéz használni. Esetenként még a felsőkategóriás nyomtatóknál is „trükköket” kell alkalmazni, hogy a gyártás jól sikerüljön, és ne selejt készüljön. Ennek egy része a tervezés és a nyomtatóbeállítások során, másik része a nyomtató indításakor történő fizikai beavatkozáson múlik. A Run Plast sokat foglalkozott ennek a fejlesztésével, és már minimális selejthányaddal, időhatékonyan dolgoznak.

Mind a PLA, mind az ABS műanyag felhasználásakor a gép úgynevezett „filament” használ, amely nem más, mint az említett műanyagból készült meghatározott átmérőjű, tömör szál. Ezt adagolja a gép, mint egy fonalat. A mozgó fej megolvasztja a filament és a tervek szerinti ütemben és vastagságban adagolja, szemmel alig érzékelhető vastagságú szálakban kihúzza és összedolgozza a rétegeket. A rétegek képzésénél egyből megszilárdul az anyag, így nem folyik meg az olvasztott műanyag. Az említett filamentek minden színben elérhetők.

A 3D nyomtatásnak vannak fizikai korlátai. A nyomtató meghatározott méretű, így csak egy bizonyos térfogaton belül képes gyártani. 3 tengely mentén mozog, így az elméleti maximuma egy adott méretű kocka (pl. 30 cm x 30 cm x 30 cm). A nyomtató méreteit meghaladó alkatrészek gyártását is megoldotta a cég, ez esetben több darabból készül, és precíz illesztést alkalmaznak. Tervezésnél erre külön figyelmet kell fordítani.

A jelenlegi 3D nyomtatásban a színek kombinálása lehetséges. Nem úgy működnek, mint amihez a hagyományos 2D-s tintasugaras és lézernyomtatóknál hozzászoktunk, hogy 3 alapszínből kikevernek bármilyen színt, hanem a 3D nyomtatók a betöltött egyszínű alapanyagot tudják felhasználni. Az FMD nyomtatóknál egyszerre több színt (filament) is be lehet tölteni. Az olcsóbb nyomtatókra jellemző, hogy a filament manuálisan kell cserélni a nyomtató jelzésére, és így az embernek kell figyelnie arra, hogy mikor és milyen színre cseréljen.

A technológia ebben is fejlődik évről évre, így ha nagyobb összeget rá tud szánni a vállalat, akkor vehet olyan nyomtatót, amely nagyobb méretű termékeket is tud nyomtatni, és/vagy több színt automatán tud váltogatni emberi beavatkozás nélkül is. A vevőnek kell döntést hoznia, hogy melyiket választja: az olcsóbb, de emberi beavatkozást igénylőt vagy a drágább, de minimális beavatkozást igénylőt.

A RUN Plast saját tulajdonú FMD nyomtatókat használ, az SLS vagy SLA technológiát igénylő megrendelés esetén gépet bérelnék vagy alvállalkozói szolgáltatást vesznek igénybe.

A **vákuumöntés** során keletkezett végtermék megjelenésében és tulajdonságaiban hasonlít a köznyelven is fröccsöntésként ismert technológiával készült termékekre. A vákuum öntés lehetővé teszi kis és közepes szériában gyártandó termékek kiváló minőségű öntését, olyan poliuretán gyantákkal, melyek a mérnöki anyagok teljesítményét reprodukálják a fröccsöntéshez használt acélszerszámok magas költsége nélkül.

Az eljárás egy öntőszerszám kialakításával kezdődik, amikor egy mestermodellt kétrészes folyékony szilikon gumival öntenek körbe. A mestermodell lehet már egy létező végtermék, ebben az esetben annak a pontos másolata lesz kiöntve, vagy lehet egy új vagy némiképp módosított termék, mely pl. 3D nyomtatással készült. Miután kész a mestermodell vagy „ősminta”, úgy ennek segítségével elkészíthető a szilikon öntőszerszám.

A szerszámkészítéshez a szilikon beöntése vákuumkamrában történik, így a beszorult légbuborékok elkerülhetők. Kiöntés után a szerszámot kemencébe helyezik, amíg az teljesen ki nem keményedik. Ezután a két szerszámfél szétválasztható és a mesterdarab eltávolítható a szilikonból. A folyamat eredményeként a mesterdarab tökéletes negatívja benne lesz a szerszámfelekben. A mesterdarab nem sérül a műveletek során. Az alkatrész kiöntéséhez a szerszámfeleket szorosan össze kell illeszteni, kemencében előmelegíteni, majd be kell helyezni a vákuumöntő-rendszer kamrájába. A végtermék legyártásához a két- vagy háromkomponensű műgyantákat megfelelő arányban össze kell keverni, szükség esetén színező pigmentet hozzáadni, majd az öntőrendszer automata keverőjébe helyezni. Innentől a vákuumöntő-rendszer átveszi a folyamat vezérlését a komponensek teljes mértékű összekeverésével és a keverék beöntésével együtt. Az öntés befejezése után a szerszámot 70 °C-os kemencébe kell helyezni, ahol a műgyanta kikeményedik. Kikeményedés után a szerszámfelek szétválaszthatók és a kész öntött alkatrész kivehető. Ezután jön az öntvény utómunkálása (sorjázás, öntőcsatornák eltávolítása). Az öntőszerszám több alkalommal felhasználható, de egy szerszám csak kis szériára, 10-30 db öntésre használható, a pontosság megőrzése érdekében.

A vákuumöntésnek széles a spektruma a felhasználható anyagok körében. A végtermék lehet kemény vagy lágy műanyag, gumi jellegű, szilikon stb. A legtöbb anyagból bármilyen szín kikeverhető.

Ahogy a folyamatleírásban is megjelenik, a vákuumöntésnek jelentős emberbeavatkozás-igénye van. A szerszám elkészítéséhez – főleg, ha ősmintát is kell készíteni – mérnöki tudás szükséges. A tervezésen túl a kivitelezésnél is odafigyelő, értő kezelés szükséges. A szerszámok egyedisége és a végtermékek anyagfelhasználásának gyakori különbségei miatt, ezt a fajta gyártást még nem automatizálták. Azon túl, hogy nagyon nehéz ennyi egyediség mellett jól automatizálni, jelentős költségnövekedéssel is járna. Egy-egy gép nemcsak többbe kerülne, hanem több helyet foglalna, valamint több energiát (áramot) fogyasztana.

A hagyományos automatizált precíz fröccsöntéshez a gépsor kialakítása és a hozzá kapcsolódó öntőszerszámok és programozások több tízmillió vagy akár százmillió forint feletti költséget jelentenek. Ezt figyelembe véve értelemszerűen csak nagy széria esetén (több ezertől százezres, milliós darabszámban értelmezhető nagyságrendig) költséghatékony. A vákuumöntés itt veszi fel a versenyt, hisz ott pár darabtól pár száz darabig alkalmazható, kisebb költség mellett. Kombinálva a 3D nyomtatással jó minőségű, gyors és költséghatékony megoldást kínál. A kereslethez igazodva rövid időn belül, gyártási felesleg nélkül alkalmazható technológia. Elviekben az ősminta előállításától számítva, akár egy napon belül készülhet több késztermék. Azért elviekben, mert a gép- és az emberierőforrás-kapacitás lekötött lehet, vagy akár alapanyaghiány állhat fenn, igaz ez nem jellemző a cégre.

### **Az üzleti modell – termelés oldalról megközelítve**

Az üzleti modell megértéséhez egyrészt ismerni kell az alapítók hozzáállását, filozófiáját, másrészt a szegmens sajátosságait és a technológia adta lehetőségeket.

Dávid és Máté induláskor, egyetemi hallgatóként nem tudott sok forrást allokálni az ötletük megvalósítására. Elhatározták, hogy hitelt, kölcsönt nem vesznek fel, hanem megtermelik maguknak a szükséges anyagi forrásokat. Inkább lemondanak a „fizetésükről” tartósan, és azt teszik félre a vállalkozás üzemeltetésére. Ez is indokolta azt az elhatározást, hogy minimalizálnak minden olyan kiadást, amely fix költséget okoz. Induláskor sikerült elérniük, hogy szinte minden költségük változó költség (termelési volumen által mozgatott, nincs termelés, nincs költség) volt. A veszteséget okozó és nagy tőkét lekötő tevékenységeket kerülték. Ez egyébként az alapját képezi a ma divatos LEAN startupnak emlegetett filozófiának is. A költségtakarékos indulás magyarázza, hogy a lakóház garázsában került kialakításra a vállalkozás első irodája és telephelye. Szintén érthető módon az olcsóbb FMD nyomtatók használata és megvásárlása mellett döntött a vállalkozás. A vákuumöntés bevezetésénél már nem volt mozgástér, hiszen a megfelelő eszközök megvásárlása elengedhetetlen a technológia sikeres alkalmazásához. Viszont a kiegészítők terén (pl. előmelegítő, sablonok stb.) maguknak is készítettek kis költségből olyan eszközöket, amelyeket sikeresen használnak folyamatosan.

Fix költség akkor jelentkezett először, amikor új telephelyre költöztek, és ott bérleti díjat – illetve kapcsolódó költségeket – kellett fizetniük.

A termelésben használt anyagok költsége nem jelentős a végtermék árához viszonyítva, ennek ellenére törekszenek arra, hogy minimális raktárkészletet tartsanak. Igyekeznek az elkészült végtermékeket is a lehető legrövidebb ideig raktározni.

Korábban, amikor valamelyik gép kapacitása nem volt maximálisan kihasználva, olyan kisebb késztermékeket gyártottak vele, amelyeket értékesíteni tudtak facebook-hirdetésen vagy webshopon keresztül. 2019-ben már annyira le volt kötve a kapacitásuk mind a gépeknek, mind Máténak és Dávidnak, hogy nem gyártottak ilyen módon készterméket. A webshop működését is

felfüggesztették. A gépeknek még van tartalék kapacitása, az emberi erőforrás jelent korlátot. A közeljövőben alkalmazott felvétele várható.

A két tulajdonos és vezető változatos feladatokat lát el: anyagbeszerzés, 3D tervezés, programozás, ősmintatervezés, öntőforma-készítés, öntés, termékek első szintű megmunkálása (sorjázás, csiszolás), pakolás, csomagolás, postázás, ügyfélmenedzsment, üzletkötés, számlázás és egyéb irodai adminisztráció stb.

A vállalat már így is egyre több alvállalkozót von be (pl. utómunkálatok, festés, lakkozás vagy szállítás, de a webmarketing területe is ilyen). A megmaradt tevékenységek egyikét sem tudják kihagyni az operatív működésük során, hiszen akkor sérülhet a szolgáltatás színvonala, a vevők elégedettsége, a vállalkozás imázsa, végső soron a profitjuk. Döntési helyzet elé kerültek. Melyik tevékenységre milyen alkalmazottat vegyenek fel, vagy milyen további alvállalkozókat vonjanak be?

A vállalkozás üzleti modelljének alapja mostanra a húzás alapú termelés. Megrendelés alapján készítik el a terveket, szerzik be hozzá az alapanyagot és készítik el az igényeknek megfelelő terméket. Nem gyártanak készletre, nem gyártanak előre, csak az készül el, amire megrendelésük van. Ezt az egyediség is indokolja. (Ez alól kivételt jelentenek a belső fejlesztések.)

Egyszerre van jelen a B2B és a B2C kapcsolat is. Van, amikor beépítésre vásárolják meg a termékeket (végtermékbe vagy fejlesztés során prototípusba), van, amikor módosítás nélküli továbbértékesítésre, és van, amikor a fogyasztó keresi fel őket, így egyből „fogyasztásra” értékesítenek. Az, hogy ez így lehetséges, jól mutatja, hogy nem egy terméket gyártanak, hanem bizonyos korlátok között végtelen különböző terméket képesek legyártani.

A gyártás mellett más tevékenységeket is végez a RUN Plast. Tervezést (3D, 2D), műszaki véleményezést, tanácsadást és képzést is. A gép- és alapanyag-beszállítók annyira sikeresnek ítélték meg a vállalkozókat, hogy más vevőiknek is Dávidot és Mátét ajánlották mint tanácsadókat és oktatókat. Több alkalommal 3-4 napos intenzív képzéseket rendeltek meg tőlük, ahol az elméleti alapokon túl gyakorlati praktikákat is bemutattak. A képzésen részt vevők először megfigyelhették a rutinos, gyakorlott vállalkozókat a gyártás során, majd ki is próbálhatták tudásukat. Ezáltal a gyártás mellett egyre jelentősebb mértékben jelentek meg szolgáltatással is a piacon.

Valóban csak ilyen módon voltak jelen szolgáltatással? Egyáltalán nem, csak „beépítették” termékeikbe. A termék árában alacsony az anyag- és energiaköltség. Legrosszabb esetben sem lehet több, mint 20%. A költséget a kapcsolódó szolgáltatások növelik: infrastruktúra fenntartása, tervezői szaktudás, öntési szaktudás, utómunkálatok elvégzése, logisztika. Ezek a hagyományos gyártásban is megvannak, de ott jellemzően ezek a költségek sokkal több termékre oszlanak meg. Itt a tervezés nagyon hangsúlyos, hiszen szinte minden egyedi megrendelésből csak néhány darabot készítenek. Először történik a terméktervezés, fejlesztés, szerszámkészítés és csak azután a gyártás.



(3D nyomtatásnál a szerszámkészítés kimarad, ott maximum speciális gépbeállítás lehet szükséges.)

A másik oldalról megközelítve azért is a magasabb hozzáadott értékű tevékenységek közé tartozik a vállalat tevékenysége, mert egy olyan folyamatnak a helyettesítője, amely rendkívül idő- és erőforrásigényes. Ennek a megtakarított időnek is értéke van, melyet be lehet építeni a termékbe.

Az egyediség és az említett szempontok miatt nagyon nehéz az árazás. Dávid és Máté szerint eleinte ezt nagyon rosszul kezelték. Megszokott, hogy előre adnak árajánlatot, és egy fix összegre szerződnek le a megbízóval. Nem tudják még pontosan, hogy milyen munka- és anyagigénye lesz a fejlesztésnek és a gyártásnak. Ez is növeli a bizonytalanságot az árazás során. Kezdetben, tudtukon kívül jóval olcsóbbak voltak, mint bármely tág értelemben vett versenytárs, és mint amit a piac megfizetett volna. Ezzel ők profittól estek el. Még mindig nem biztosak abban, hogy jól áraznak.

Jelenleg az árbevételük kb. 70%-a olyan megrendelésekből származik, ahol egy nagyvállalat valamilyen fejlesztését támogatják, vagy prototípus/bemutatódarab céljából rendelik meg. Ide sorolhatók azok az egy egyedi terméket gyártó cégek is, akik a RUN Plast által gyártott alkatrészt beépítik termékükbe. Árbevételük kb. 20%-a származik olyan megrendelésekből, amely során készterméket gyártanak, amit más értékesít a saját csatornáin keresztül. A maradék 10% árbevétel olyan megrendelésekből érkezik, ahol direkt módon fogyasztók keresik meg őket ötletekkel és azt legyártják számukra.

Vevőiket tekintve mindenféle ágazatból megkeresik őket egyedi termékek gyártásával. Orvosi eszközök, világítástechnika, hírközlés, szórakoztató elektronika, játékgyártás, dizájnkiegészítő, biztonsági berendezések stb., és persze még mindig jelentős az autóipari szereplők megkeresése.

### **Környezeti hatások**

Tekintsünk el attól, hogy a műanyag termékek nem tekinthetők környezetbarátnak, és jelenleg a kiváltásukra akciók irányulnak. Közelítsük meg úgy, hogy a termékfejlesztés során és a végtermékben úgyis előállítanak azokat az eszközöket, termékeket, melyeket most 3D nyomtatással és vákuumöntéssel készítenek, mindez csak más technológiával történne.

A 3D nyomtatás és a vákuumöntés előnye, hogy pontosan annyi terméket lehet legyártani, amennyi szükséges. Nem muszáj többet készíteni méretgazdaságossági okokból. E technológiáknál minimális az anyagvesztés és a selejtes termék szinte nulla. A felhasznált anyagok és azok csomagolása teljes egészében újrahasznosíthatók.

Ezzel párhuzamosan folynak a kutatások, hogyan lehetne olyan anyagokat is bevonni a 3D nyomtatásba, melyek természetesek vagy lebomló műanyagok. A fém és szerves 3D nyomtatás is rohamosan fejlődik. Az anyaghasználati problémák a megoldás irányába haladnak.

Energiafogyasztás szempontjából a kisméretű FMD 3D nyomtatógépek alacsony energiaigényűek. Egységnyi idő alatt hozzávetőlegesen annyi energiát fogyasztanak, mint egy régebbi laptop. A



vákuumöntéshez használt kemencék több energiát fogyasztanak, hiszen folyamatosan melegen kell tartani, ám mivel ez állandó, és nincs hőingadozás, ezért jó szigeteléssel ezt is minimalizálni lehet. A vákuumöntő gép automatikája és a kapcsolódó szivattyúk és mozgatóelemek fogyasztják a legtöbb energiát. Hatásfokuk magas. Amennyiben a villamos energia zöld módon kerül előállításra, ezt sem szükséges a környezetterhelő megoldásokhoz sorolni.

### **A RUN Plast jövője**

A vállalat jelenleg elérte személyi kapacitásának maximumát. Dávid és Máté mihamarabb szeretne felvenni egy alkalmazottat, ám még nem találtak megfelelő jelöltet. Ezt nehezíti, hogy el szeretnének költözni egy nagyobb és új ipari parkba, így az alkalmazottat már csak a költözés után tartják célszerűnek felvenni. Az új ipari parkban lévő irodára előszerződésük van, ám az átadás időpontja bizonytalan.

Az alapítók úgy vélik, hogy még nagyobb és egyre növekvő igény van szolgáltatásaikra, így bővílni szeretnének nem csak létszámban, hanem gépparkban is. Ebben a hónapban vettek két újabb 3D nyomtatót, mert annak a legkisebb az emberibeavatkozás-igénye. Tervezik bővíteni az új telephelyen a vákuumöntéshez szükséges gépparkot is. Úgy vélik, hogy a bővítés után 2-3 alkalmazottal könnyedén megőszörözhetik az árbevételüket.

A RUN Plast tervei között szerepel a gyártási portfólió bővítése a nagyszériás fröccsöntés irányába. Ez azt jelentené, hogy a hagyományos nagyszériás gyártásban is megjelenének a piacon. Így a teljesen egyedi, néhány darabos terméktől a kisszériás, párszáz darabos terméken át a több tízezres példányszámban is megjelenhetnek.

Köszönet a RUN Plast Kft-nek, Dávidnak és Máténak, hogy interjúkkal, konzultációval támogatták az esettanulmányt.

### **Kérdések:**

1. Milyen problémákat okozhat a nem megfelelő árazás általánosságban, illetve kifejezetten egy induló vállalkozás esetében? Mi alapján készítené árazást? Milyen szempontokat és milyen mértékben venne figyelembe egyedi termékekre készített árajánlatkor?
2. Jó vagy rossz ötlet volt az egyedi termékek megrendelésre történő gyártása irányába történő elmozdulás? Miért? Miben más ez a fajta gyártás, mint a saját termékek készítése (ellátás, értékesítés, hozzáadott érték tartalom)? Klasszikus értelemben vett gyártásnak, vagy inkább szolgáltatásként értelmezhető a tevékenységük?
3. Mi az előnye és hátránya annak, ha a nyomtatók működtetése, beállítása emberi beavatkozást igényel? Mi a véleménye arról, hogy a RUN Plast nem tart fenn saját tulajdonú SLS és SLA technológiás 3D nyomtatót?

4. Vállalati szempontból (gyártó) mi az előnye és mi a hátránya a 3D nyomtatásnak és a vákuumöntésnek? Megrendelői oldalról mikor és miért érdemes 3D nyomtatott, vákuumöntött terméket megrendelni? Kik lehetnek a potenciális vásárlók?
5. Miért számít, hogy mennyi alapanyagkészletet és készterméket raktároz a vállalkozás? Mire van hatással?
6. Milyen előnyei és hátrányai lehetnek az egyes fő tevékenységi csoportok esetében, ha az elvégzésükre alkalmazottakat vennének fel? (Tevékenységi csoportok: tervezés, gyártás, üzletszerzés/sales, ügyfélmenedzsment, adminisztráció.) Mit javasolnának?
7. Mit gondol, mi az előnyösebb a RUN Plast számára: ha kész tervekkel keresik meg és úgy kell legyártani a terméket, vagy ha a tervezés, fejlesztés is a vállalat feladata? Miért? Milyen előnye lehet egyiknek és másiknak?
8. A technológia milyen környezetkárosítás-csökkenést eredményezhet más vállalatoknál? (Két esetet feltételezve: 1. a RUN Plasttól vásárolnak, 2. alkalmazzák a technológiát saját egységen belül.)
9. Mi szól amellett, hogy várják meg a létszámbővüléssel a költözést, és mi szól ellene?
10. Milyen érvek szólnak a bővítés mellett és melyek ellene? Milyen javaslatok lennének a nagyszériás gyártás bevezetése esetén (termékek, megcélzott szegmensek, vevőkör, B2B, B2C stb.)?

## 2.7. Logisztika, beszerzés

### 2.7.1. Szállító Menedzsment – szállítói minősítés/értékelés

**A feladatot készítette:** Wittinger Mária Magdolna

**A feladat célja:** a Szállító Menedzsment egyik eszköze a szállítói minősítési/értékelési rendszer, melynek célja egy olyan információs adatbázis kialakítása, mely teljes körű és naprakész információt biztosít a szállítók minőségére és teljesítési megbízhatóságára vonatkozóan, figyelemmel arra, hogy a minősítési folyamatokkal csökkenthetők a szállítókkal kapcsolatos kockázatok. Az értékelési eredmények összegzése alapján előáll a szállítók minősítése, amelyeknek visszacsatolása a beszerzési folyamatokba biztosítja, hogy a szállítók (korábbi) teljesítménye figyelembevételre kerüljön a beszerzési döntésekben.

**Feladat:** egy magyarországi székhelyű multinacionális olaj és petrokémiai vállalat első körben hazai, majd vállalatcsoport szinten kiterjesztett alkalmazással egy új Szállító Menedzsment eszközt, konkrétan egy szállítói minősítési/értékelési rendszert kíván kidolgozni. A rendszer mielőbbi elindítása elengedhetetlen annak érdekében, hogy egyrészt eleget tegyen az ISO-minősítés elvárásának (minden szállítót és teljesítményét minimálisan évente egyszer értékelni kell), másrészt mindig naprakész információval rendelkezzen a szállítók valós teljesítésével kapcsolatban.

A rendszer kidolgozásának első számú felelőse a Beszerzési Igazgatóság – tekintve, hogy a szállítói kapcsolatokat ők menedzselik –, de a konkrét minősítési kritériumok megállapításához (illetve a majdani értékelések elvégzéséhez is) a vállalat más társterületeit, azok kollégáit is be kívánják, azaz be szükséges vonni.

A szállítói minősítési/értékelési rendszert olyan módon kell elkészíteni, hogy az 360 fokos értékelést tegyen lehetővé, minden lehetséges minősítési aspektust figyelembe véve.

#### **Kérdések:**

1. A szállítói értékelésnél – azaz a teljesítmények megítélésében – mely **alapelvnek** kell elsőként érvényesülnie?
2. A beszerzési munkatársakon kívül **mely területeket szükséges bevonni** az értékelési rendszer kidolgozásakor, majd a későbbi minősítések elvégzésénél?
3. Melyek lehetnek az elsődleges **kérdéscsoportok** (témakörök) az értékelési rendszer kidolgozásánál?
4. **Konkrétan milyen kérdések** fogalmazhatók meg az egyes kérdéscsoportokon (témakörökön) belül?

### **2.7.2. Disztribúció – Szállítás, raktározás**

**A feladatot készítette:** Wittinger Mária Magdolna

**A feladat célja:** a disztribúciós (elosztási) folyamatban a szállítás a legköltségesebb folyamatrész, gyakran az összes logisztikai költség 50%-áért felelős, míg a raktározási költség általánosságban cca. 20%-ot tesz ki. A szállítás és a raktározás célja, hogy az ellátást és az áruáramlást folyamatossá és méretgazdaságosan hatékonyá tegyék, kihasználva a jármű- és raktárkapacitásokat, ezáltal optimalizálva/csökkentve a költségeket.

**Feladat:** egy logisztikai (szállítási és raktározási) feladatokat ellátó magyar tulajdonú nagyvállalat új partnercégeket (vevőket) keres szolgáltatásai igénybevételére, ahol optimalizálni kívánja szállító járművei és raktárai szállítási, illetve raktározási kapacitását a szállítandó és raktározandó termékek minél racionalizáltabb/gazdaságosabb elhelyezésével.

Az egyik új potenciális partnere egy digitális mérőműszereket gyártó cég, akinek hirtelen növekedése és felgyorsuló termelési üteme okán, sem megfelelő raktárkapacitás, sem a szállításhoz megfelelő gépkocsiflotta nem áll a rendelkezésére. A gyártást követően a mérőműszereket kizárólag átmeneti jelleggel tudja tárolni, mivel a készáruraktár egy részét a munkaközi (félkész) állapotú műszerek tárolására használja. Mivel termékeit európai nagykereskedelmi (viszonteladói) partnereknek értékesíti – azaz nem közvetlen a fogyasztók számára –, ezért a legyártott műszerek (a mennyiségi és sérülékenységi okok miatt) minden esetben raklapos tárolással és szállítással kerülnek továbbításra. Az éves termelés cca. 6000 db készülék, a termékpaletta relatív változó összetételében, a viszonteladói partnerek megrendelése alapján, gördülő tervezéssel igazítva a gyártáshoz.

A potenciális partner számára kiajánlott szolgáltatások egyrészt a gyártási helyről a raktározási területre történő készletelszállításokat, majd a raktárból a viszonteladókhoz történő közúti fuvarozást (kizárólag Európa területén), illetve magát a raktározást foglalja magában. Raktározási kapacitás korláttal nem kell számolni jelen potenciális cég műszereinek termelési mennyiségét véve alapul, kizárólag – így gazdaságossági okok miatt – a fuvarozásra használt 7,5 t-ás teherautók kapacitását kell figyelembe venni. A logisztikai vállalat MERCEDES típusú emelőhátfalas felépítménnyel rendelkező teherautókat (a felépítmény mérete: **6,6 m \* 2,5 m \* 2,5 m, azaz cca. 41 m<sup>3</sup>**), illetve kizárólag EUR raklapokat használ (**800 \* 1200 mm-es raklap, 144 mm-es magassággal**), mind raktározásra, mind fuvarozásra.

Logisztikai cégünknek ajánlata elkészítéséhez jelen pillanatban a szállítási költségeket kell meghatároznia, és ehhez az egyidejű maximális fuvarozási kapacitást (azaz annak maximális kihasználtságát), illetve a raklapon a termékmixeket kell figyelembe venni. A kalkulációk elvégzéséhez számolni kell a teherautó platójának méretével, a raklapok méretével és maximális mennyiségével, illetve a raklapokra helyezhető termékek legoptimálisabb elhelyezésével,

figyelembe véve, hogy a műszergyártó cég többféle terméket gyárt, különböző csomagolást alkalmazva. A termékek – súlyuknál fogva – max. 1 méter magasságig halmozhatók, és a **raklapon csak fejjel felfelé mutató irányba helyezhetők el!** A gyártott termékek csomagolási paraméterei (hosszúság \* szélesség \* magasság), rendre:

„A” termék: 795 mm \* 599 mm \* 495 mm

„B” termék: 598 mm \* 195 mm \* 100 mm

„C” termék: 395 mm \* 199 mm \* 250 mm

#### Kérdések:

1. Mennyi „A” termék helyezhető el egy **raklapon**?
2. Mennyi „A” termék helyezhető el egyidejűleg a **teherautóban**?
3. Mennyi „B” termék helyezhető el egy **raklapon**?
4. Mennyi „B” termék helyezhető el egyidejűleg a **teherautóban**?
5. Mennyi „C” termék helyezhető el egy **raklapon**?
6. Mennyi „C” termék helyezhető el egyidejűleg a **teherautóban**?
7. Vegyes („A”, „B” és „C” egyidejű) elhelyezésével mennyi termék helyezhető el egy **raklapon**?
8. Vegyes („A”, „B” és „C” egyidejű) elhelyezésével mennyi termék helyezhető el a **teherautóban**?

### 3.7.3. Szállító Menedzsment – portfólióelemzés, beszerzési stratégia kialakítása

**A feladatot készítette:** Wittinger Mária Magdolna

**A feladat célja:** a Szállító Menedzsment – mint a beszerzés alapvető/sarkalatos részterülete – a szállító, illetve a szállítói kapcsolatok menedzselését célzó tevékenység; a termelés, azaz a folyamatos és akadálymentes ellátás biztosításának érdekében elengedhetetlen egy beszerzési stratégia kialakítása. A beszerzési kockázatok feltérképezésének, illetve a portfólióelemzés elvégzésének egyik lehetséges eszköze a Kraljic-mátrix.

**Feladat:** egy magyarországi tulajdonú és székhelyű cég orvosdiagnosztikai eszközöket gyárt saját fejlesztés alapján. Az eszközök részegységeit saját tervezés alapján manuálisan szerelik össze (a munkafázisok zömét saját gyártásban egy magyarországi telephelyen végzik). A diagnosztikai eszközöket vezérlő szoftvereket is saját K+F (Kutatás-Fejlesztés) alapján tervezik és programozzák.

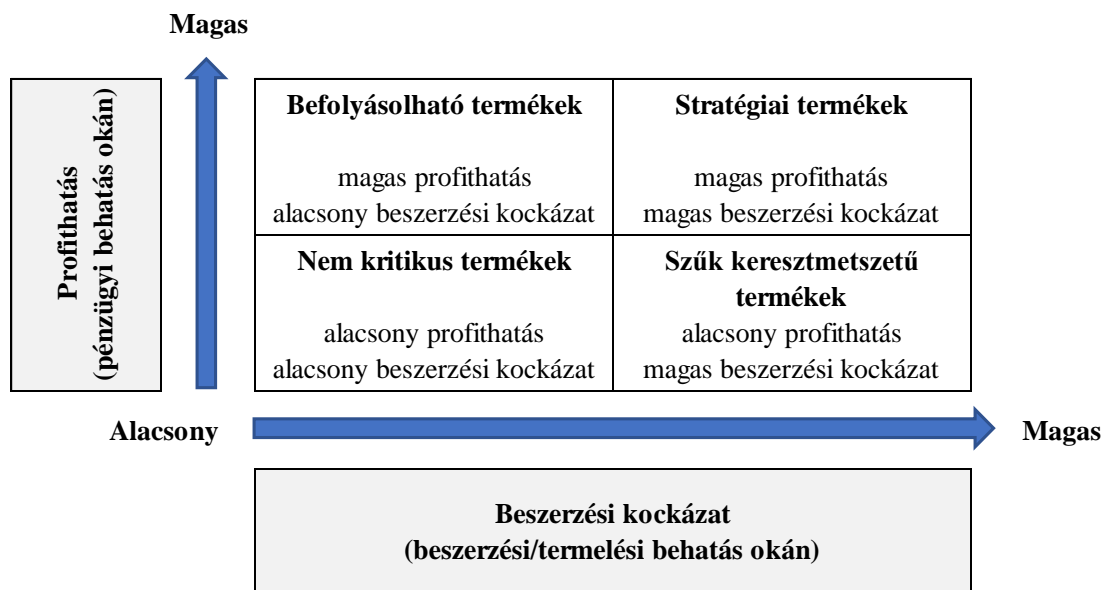
A cég ugyan még start-up-ként működik, de egyre kiterjedtebb vevői hálózattal rendelkezik. Vásárlóinak jelentős része külföldi partner, közülük is számottevő hányaduk távol-keleti és afrikai országokban lévő saját vagy viszonteladói értékesítési hálózattal rendelkezik. Utóbbiakra tekintettel a diagnosztikai eszközöket vezérlő szoftvereket úgy fejlesztik, hogy egzotikus betegségek is kiszűrhetők legyenek velük.

Az egyre növekvő megrendelői igényekből adódóan nő a termelési mennyiség, mely egyúttal növelni fogja a beszerzések volumenét és értékét is, így azok kockázata is jelentősen megnövekszik.

A termeléshez szükséges stabil anyagellátás érdekében egyre fontosabb, hogy feltérképezzük a szállítókkal kapcsolatos kockázatokat, illetve kialakítsuk a beszerzési stratégiát. Ehhez portfólióelemzést alkalmazunk, amely az érintett vezetőknek és munkatársaknak biztos kiindulási pontot jelent a kockázatok mérlegelésénél és a döntések meghozatalánál.

A szállítói kör feltérképezéséhez, azaz a portfólióelemzés elvégzéséhez és a beszerzési stratégia kialakításához a vezetőség a Kraljic-mátrix alkalmazása mellett döntött. Az elemzés elvégzéséhez nyújt segítséget az alábbi ábra, illetve a pótlólagos információk.





*Kraljic Matrix (1983) alapján saját szerkesztés*

5. ábra

**Nem kritikus termékek:** alacsony a beszerzési kockázatuk, mert sok forrás áll rendelkezésre, egyszerűen megoldható a beszerzésük, ugyanakkor nincs nagy pénzügyi behatásuk, azaz profitálatlan szerepük sem.

**Befolyásolható termékek:** a termék előállítási költségén belül nagy értéket (magas hányadot) képviselnek, ezért a volumenük okán kihatással vannak a profitra; mindazonáltal számos forrásból beszerezhetők, így ebből a szempontból alacsony kockázatúak.

**Stratégiai termékek:** a beszerzési (ellátási) kockázatuk magas, ugyanakkor a pénzügyi behatásuk is jelentős, komoly értéket képviselve az előállítási költségén belül.

**Szűk keresztmetszetű termékek:** ugyan a beszerzési értékük nem jelentős, így pénzügyi hatásuk kicsi, de beszerzésüknél valamilyen akadályra lehet számítani, kockázatot jelenthetnek.

A szállítókkal kapcsolatos portfólióelemzés és stratégia kialakítása több etapban történik, az alábbiakban listázott szállítók (fantáziaelnevezéssel megnevezve/kódolva) kockázati beazonosítását kell elvégezni a leírtak, illetve a Kraljic-mátrix alapján, rendre:

1. **Labor:** egzotikus betegségeket hordozó emberi testnedv (vérminták) szállítója labortesztek elvégzéséhez; a minták relatíve kis költségűek, ellenben beszerzésük a Távol-Keletről és Afrikából történik.

2. **Adat:** betegségek alapján képzett IT-adatok szállítója szoftverteszteléshez; alacsony beszerzési költség, és iparágon belül ugyan van több beszerzési forrás, de az adat egyedisége miatt nehézkes a beszerzése.
3. **Reagens:** a mérések elvégzéséhez szükséges kémiai reakciókat indukáló reagensok szállítója; költséges (a speciális vegyianyag-összetétele következtében) és nagy mennyiségben szükséges, de szükség esetén több forrásból elérhető.
4. **Kerámia:** az emberi testnedv mérését (fragmentálását és továbbítását) biztosító teljesen egyedileg kifejlesztett és kiemelten költséges tárcsák szállítója.
5. **Csavar:** rutintermék beszállítója, számos forrásból és alacsony költséggel elérhető.
6. **Platina:** diagnosztikai mérést elősegítő nemesfém, egyedi összetétellel, rendkívül költséges beszerzési áron.
7. **NYÁK (nyomtatott áramkör):** alacsony költségű részegység, de a termék egyedisége miatt a gyártásuk egyenként, manuális ültetéssel történik.
8. **Motor:** nagy értékű (magas beszerzési áru) részegység szállítója, de a piacon több forrásból is elérhető.
9. **Burkolat:** egyszerű fröcsöntött műanyag, de egyedi tervezése miatt (egyedi forma) gyártása különleges formasablonokat igényel.
10. **LCD kijelző:** rendkívül költséges, de szükség esetén számos forrásból elérhető.
11. **Vezeték:** elektromos vezetékek, számos forrásból és alacsony költséggel elérhetők.
12. **Szivattyú:** nagy értékű (magas beszerzési áru) részegység szállítója, de a piacon több forrásból is elérhető.
13. **Szivacs:** alátétszivacsok beszállítója, számos forrásból és alacsony költséggel elérhető.
14. **Váz:** egyedi tervezésű vázegység, mely a design alapján került megtervezésre; korróziógátló anyagból készül, költsége magas.
15. **Lézer:** költséges és egyedi beállítással (speciális mérésre) készülő részegység szállítója.
16. **Lemez:** összefogó/tartó lemezegységek beszállítója, számos forrás áll rendelkezésre, alacsony költség mellett.

#### **Kérdések:**

1. Mely szállítók tartoznak a **Nem kritikus termékek** csoportjába?
2. Mely szállítók tartoznak a **Befolyásolható termékek** csoportjába?
3. Mely szállítók tartoznak a **Stratégiai termékek** csoportjába?
4. Mely szállítók tartoznak a **Szűk keresztmetszetű termékek** csoportjába?

### 3.7.4. Szállító Menedzsment – szállítók versenyeztetése és kiválasztása

**A feladatot készítette:** Wittinger Mária Magdolna

**A feladat célja:** a vállalati működéshez elengedhetetlen számos erőforráspiacról (azaz külső partnerektől) történő beszerzés, tekintettel, hogy a cégen belül sosem állhat minden egy időben rendelkezésre, pl. (alap)anyagok, gépek/eszközök, közművek, szolgáltatások stb. A vállalat egy adott pillanatban felmerülő összes kiadását – kivéve a személyi és adójellegű kiadásokat – gyakorlatilag beszerzésnek lehet tekinteni. A kiadások állandó monitorozásával biztosítható a vállalati nyereségesség növelése, amihez jó piacismeret és optimalizált költségek szükségesek. Ez utóbbi például a szállítók versenyeztetésével és körültekintő kiválasztásával biztosítható. Ehhez minden egyes versenyeztetési folyamatnál egyedileg kell meghatározni az értékelési szempontokat, ki kell választani a szempontok értékelési módját, illetve összemérhetővé kell tenni az értékelést, azonos mértékegységeket és/vagy szempontokat alkalmazva (hogy alma az almával, körte a körtével legyen összemérhető).

**Feladat:** egy külföldi tulajdonú, Magyarországon is jelen levő telekommunikációs vállalat tenderkiírást tervez fejvadász tevékenységet szolgáltató partnercég beszerzésére, annak érdekében, hogy vállalatcsoport szinten egységesen meghatározott paraméterek, illetve azonos kiválasztási szempontok alapján történjen a szakértők és a vezetők kiválasztása.

A Beszerzési Igazgatóság munkatársaként és jelen beszerzési/tendereztetési eljárás vezetőjeként Önre hárul az értékelési szempontok kidolgozása. A mai igényekhez szabva, illetve a beszerzési kockázat minimalizálásának érdekében nem csak az árakat, de egyéb feltételek értékelését is biztosítani szükséges.

#### **Kérdések:**

1. Milyen általános **tenderértékelési módszereket** ismer?
2. Az árajánlaton kívül milyen egyéb (általános) **szempontokat** lehet alkalmazni a **pályázatok értékelésénél**?
3. Határozzon meg úgynevezett pályázati **érvényességi kritériumokat**, azaz mely feltételek teljesülése esetén **tekinthető egy beadott pályázat (ajánlat) érvényesnek**?
4. Jelen konkrét esetben **milyen szempontokat értékelne és milyen súllyal**? Érveljen a kiválasztott értékelési rendszer mellett!

## **2.8. Vállalati pénzügyek**

### **2.8.1. Az örökség**

**A feladatot készítette:** Ónodi Annamária

**A feladat célja:** beruházási döntés, tőkeköltségvetés-készítés, finanszírozás

Marci családja a nagymamától örökölt egy lakást, aminek van egy nagy alagsori pincehelyisége. A családi osztozkodás után Marci kapta meg a pincét azzal a kijelentéssel, hogy úgyis a Corvinus Egyetemen tanul, dolgozzon ki alternatívákat a pincehelyiség hasznosítására. Mivel Marci nagyon szereti a harcművészeteket, felmerült benne, hogy mi lenne, ha edzőtermet alakítana ki benne és bérbe adná, de akár raktárhelyiségnek is ki lehetne adni. A legegyszerűbb megoldás, ha eladja, és a kapott pénzt másba fekteti.

Marci a csoporttársatok és nagyon jó barátotok is egyben. Segítsetek neki! Dolgozzatok ki hasznosítási alternatívákat (legalább kettőt)! Készítsetek tőkeköltségvetést! Számszerűsítsetek, hogy az adott ötlet megvalósításához mennyi beruházás kell! Becsüljétek meg a jövőbeli bevételeket, költségeket! A beruházások összehasonlításához használjátok a nettó jelenérték számítást!

Marci már elég sokat töprengett a dolgon. Két órát beszélgettetek vele az Egyetem aulájában és az alábbi információkat tudtátok meg tőle.

#### **Az ingatlan**

Az ingatlan Budapest egy forgalmas pontján álló társasház alagsorában helyezkedik el a VII. kerületben. Tömegközlekedéssel könnyen megközelíthető, de a parkolási lehetőség korlátozott a környéken. A pince alapterülete 200 négyzetméter, mely két nagyobb (40 négyzetméteres) és 6 kisebb (5-20 négyzetméteres) helyiségekre oszlik. A belmagasság kétharmada a föld felszíne alá, egyharmada a felszín fölé esik. Több helyiségnek van ablaka, ami közvetlen természetes megvilágítást és természetes szellőzést biztosít. Az ablakok részben az utcára, részben a belső udvarra nyílnak. A helyiségek műszaki állapota jó, viszonylag kevés ráfordítással irodává vagy akár kondicionálóteremmé alakítható. Mivel a helyiség egy társasház alagsorában helyezkedik el, a termelő tevékenység nehezen valósítható meg a lakók nyugalmanak zavarása nélkül. Ezért inkább a kereskedelem vagy a szolgáltatás jöhet szóba. Az ingatlan értéke a hagyatéki eljárás során készített értékbecslés alapján nyolcmillió forint.

#### **Egyéb információk**

Marci nem rendelkezik számottevő megtakarításokkal, amit a vállalkozás építésére használhatna. Át kell gondolnia, hogy miként vonhat be külső forrásokat. Felmerült a bankhitel lehetősége, hiszen az ingatlan ehhez megfelelő fedezetet nyújthatna. Vagy alapíthatna egy társas vállalkozást, amibe ő az ingatlannal apportként tudna beszállni. Viszont előtte még meg kell határozni, hogy pontosan

menyi forrásra lenne szükség a vállalkozás elindításához. Ehhez figyelembe kell venni a cégalapítás költségeit, az ingatlan átalakítására, berendezésére, a különböző engedélyek beszerzésére, árukészlet beszerzésére, az alkalmazottak bérére fordítandó, valamint a marketingköltségeket stb.

A vállalkozás megalapítása is költséggel jár, ami függ a vállalkozási formától. Az egyik lehetőség, hogy betéti társaságot alapít egyszerűsített eljárásban, ennek költsége 2019-ben 20 000 forint. Az egyéni vállalkozói igazolvány kiváltása 10 000 forintba kerül. A helyiségek kifestése, a padozat burkolása nem igényel nagy befektetést (400 000 Ft), viszont a vizesblokkok kialakítása már jelentősebb kiadást jelent (1 000 000 Ft). Továbbá számolni kell a berendezés és az esetleges sporteszközök beszerzésével is. A vastagabb, 4 cm vastag rugalmas padlóburkolat (tatami) ára körülbelül 19 000 Ft/négyzetméter, a vékonyabb, 2 cm vastag 9000 Ft/négyzetméter. A recepció bútorai és 1 számítógépes munkaállomás: 150 000 Ft. Számolni kell még marketingköltséggel és az alkalmazottak munkabérével. A marketingköltség 6 hónapra vetítve: 500 000 Ft. Ez magában foglalja a honlap kialakításának költségét és egy internetes hirdetési kampányt. A recepció munkabére 6 hónapra közterhekkal: 1 200 000 Ft. Könyvelési költség 6 hónapra: 72 000 Ft. A havi rezsikiadás (víz, gáz, villany, közös költség) becsült maximális összege 120 000 forint/hó.

Marcinak régi álma, hogy egyszer lesz egy saját edzőterme. De mivel az egyetemi ösztöndíján felül más jövedelemmel nem rendelkezik, ezt csak úgy tudja megvalósítani, ha közben a termet másnak is kiadja vagy más módon hasznosítja. A negyven négyzetméter alapterületű, vastagabb tatamival borított helyiséget bérbe adhatja magánedzések céljára. A környéken 4000–6000 forint/óraért lehet hasonló méretű, színvonalú termeket bérelni. Úgy becsülte, hogy délelőtt 10 és délután 19 óra közötti időszaknak körülbelül a felét már az első hat hónapban is értékesíteni tudja.

Barátnője azt javasolta neki, hogy a másik negyven négyzetméter alapterületű, vékonyabb tatamival borított teremben saját szervezésű női alakformáló tornát szervezhetnének. Ennek díja 10 000 forint/hónap/fő. Ez havi nyolc egyórás edzést foglal magába. Egy csoportban 10 fő tud kényelmesen, hatékonyan edzeni. Az edző megbízási szerződés alapján, bruttó 5000 forintos óradíjért látja el a feladatot. Hasonló feltételekkel szervezhető még jóga- és kiscsoportos önvédelmi tanfolyam is.

Marci azon is sokat töprengett, hogy egyéni vállalkozást vagy társas vállalkozást hozzon-e létre. Hogyan adózzon? Ha a tevékenységi körben a bérbeadás lesz a domináns, akkor a kisadózói státuszt nem választhatja (2012. évi CXLVII. törvény alapján). Viszont adózás szempontjából kedvező a hallgatói státusz, mivel a felsőoktatási intézményben nappali rendszerű oktatás keretében folytatott tanulmány a legalább heti 36 órás foglalkoztatással járó munkaviszonnyal egyenértékű, tehát a közterheket csak a ténylegesen elért jövedelem alapján kell megfizetni. Ez nagy előny a „főállású” vállalkozással szemben, ahol akkor is kell közterheket fizetni, ha a vállalkozónak nincs jövedelme.

### **Kérdések:**

1. Milyen szempontokat kell mérlegelni a beruházási döntések során?
2. Tisztázzátok (döntsétek el), hogy mi Marci fő motivációja és az új vállalkozásnak mi lesz a fő célja!
3. Marci céljaival összhangban dolgozzatok ki legalább két hasznosítási alternatívát a pincehelyiségre! (Többet is lehet.)
4. Számszerűsítsétek, hogy az adott ötlet megvalósítása milyen mértékű befektetést igényel! (Ne csak a pincehelyiség átalakításának költségeit vegyétek figyelembe, hanem a szükséges berendezéseket, felszereléseket, illetve a vállalkozás beindításának egyéb költségeit is.)
5. Hasonlítsátok össze a beruházási alternatívákat! Becsüljétek meg a várható hozamokat, kockázatokat! A beruházások összehasonlításához használjátok a nettó jelenérték számítást!
6. Dolgozzatok ki finanszírozási javaslatot az általatok javasolt beruházáshoz!

### **2.8.2. A könyvkiadás**

**A feladatot készítette:** Ónodi Annamária

**A feladat célja:** gazdasági kalkuláció, méretgazdaságosság, jövedelmezőség-számítás.

Judit öt éve, még gimnazistaként írta meg első novelláját. Maga is meglepődött, hogy milyen sok barátjának tetszett a mű. Azóta rendszeres ír. Bár eleinte leginkább csak a fióknak. Nemrég viszont létrehozott egy blogot, ahol néha megosztja a gondolatait. A blognak már több mint 2000 követője van. A változást az hozta, hogy egy éve indult egy pályázaton. 6-10 éves gyermekeknek szóló mesével vagy tanmesével lehetett nevezni. A beküldött meséjével elnyerte a különdíjat a tanmese kategóriában. Barátai ösztönzésére Judit úgy gondolta, hogy meg kellene mutatnia magát a világnak, kiadhatná a fiataloknak szóló legújabb történeteit. Több kiadónak is elküldte a kéziratot, de csak egy-két udvarias elutasító válasz érkezett. Egy barátja javasolta neki, hogy adja ki a könyvet magánkiadásban.

Judit már hetek óta töpreng azon, hogy belevágjon-e könyvének kiadásába. Segítsetek neki a döntésben!

Eddig az alábbi információkat gyűjtötte össze, illetve gondolta át.

Magyarországon az átlagos eladott példányszám évi 1500–2000 darab között mozog. A promótált sikerkönyvek esetében természetesen más a helyzet, akár 120 000 db-ot is el lehet adni belőlük évente. Judit egyik kedvenc könyve Oscar Wilde: A boldog herceg volt, amiből 2017. 4. negyedévében 40 000 darabot értékesítettek. De hát Judit ettől nagyon messze van még! Már az is szép eredménynek számítana, ha a könyvesboltokon keresztül egy év alatt 1000 darab elfogyna.



Ahhoz viszont, hogy a könyvét forgalomba hozza, vállalkozást kell alapítania. A vállalkozás célja kifejezetten a saját kiadásban megjelenő könyv terjesztése. Nem a jövedelemszerzés az elsődleges célja, de szeretné, ha a befektetett pénze megtérülne. Mielőtt belevágna a vállalkozásba, át kell gondolnia, hogy milyen kiadásokkal kell számolnia és várhatóan mekkora bevétele lesz. Mivel a projekt kis költségvetésű, az egyéni vállalkozás tökéletesen megfelel a célnak. Ennek alapítási költsége 10 000 forint. Ráadásul a pénztárnapló vezetése, az éves bevallások elkészítése is viszonylag könnyen megtanulható, és ezzel megtakarítható a könyvelési költség. (Egyébként a barátja számvitel szakirányra jár a Budapesti Corvinus Egyetemen és megígérte neki, hogy ebben a részében segíteni fog, tehát könyvelési költséggel nem kell számolnia.)

Bár nem számol nagy nyereséggel, át kell gondolnia az adózás kérdéskörét is. A várható nyereségnek megfelelően érdemes átgondolni az adózói státuszt. Mivel alacsony bevétellel számol és komoly beruházást sem tervez, ÁFA tekintetében érdemes az alanyi mentességet választania. Az adózás formájával kapcsolatban szóba jöhetne a kisadózói státusz. Ebben az esetben a hallgatói jogviszony mellett a kivett jövedelemtől függetlenül csak havi 25 000 forint adót kellene fizetni. Ezt viszont akkor is meg kell fizetni, ha egyáltalán nincs bevétel. Ráadásul a bevétellel szemben nem lehet költséget elszámolni. Ez a magas nyomdai költségek miatt a későbbiekben hátrány lehet. Viszont az általános szabályok szerinti adózás szempontjából is kedvező a hallgatói státusz, mivel a felsőoktatási intézményben nappali rendszerű oktatás keretében folytatott tanulmány a legalább heti 36 órás foglalkoztatással járó munkaviszonnyal egyenértékű, tehát a közterheket csak a ténylegesen elért jövedelem alapján kell megfizetni. Ez nagy előny a „főállású” vállalkozással szemben, ahol akkor is kell közterheket fizetni, ha a vállalkozónak nincs jövedelme.

Judit év közben vagy akár év végén is vehet ki díjazást a személyes közreműködéséért (nagyon sok feladatot ő csinál meg), ez a vállalkozás szempontjából költség lesz (költségként elszámolható, tehát az eredményt csökkenti), Judit szempontjából viszont jövedelem, ami után meg kell fizetni a közterheket (18,5% társadalombiztosítási és munkaerő-piaci járulék és 15% személyi jövedelemadó). Ezen felül a vállalkozás 17,5% szociális hozzájárulási adót fizet a bruttó kifizetés alapulvételével. Természetesen lehetőség van arra is, hogy a nyereséget osztalékként vegye ki. A vállalkozás nyereségadója 9%. Az osztalék után 15% személyi jövedelemadót és 17,5% szociális hozzájárulási adót kell fizetni.

A harmadik lehetőség, hogy Judit a nyereséget befekteti. Vásárolhat új számítógépet, vagy előkészítheti a következő könyve kiadását. Viszont ebben az esetben az adóév vége előtt el kell költeni a pénzt. Meg kell említeni, hogy egyéni vállalkozók esetében nincs rá mód, hogy a nyereségből a nyereségadó megfizetését követően (az osztalékadó és a szociális hozzájárulási adó megfizetése nélkül) eredménytartalékot képezzünk.

Mivel a könyv kis példányszámban készül, nem lesz szükség raktárra vagy irodára. A könyvek hazaszállítását és a könyvesboltokba történő kiszállítását Judit saját autójával is meg tudja oldani. Mivel a blogját sokan olvassák, a marketinghez elsősorban ezt a fórumot fogja felhasználni.

Judit úgy gondolta, hogy amit csak lehet, azt saját maga fogja megcsinálni (marketing szakirányos lévén, saját maga fogja szervezni a marketingkampányát is), így a legnagyobb költséget a könyv elkészíttetése jelenti majd. Az illusztrációként szolgáló rajzokat húga elkészítette, a begépelés elkészült, de a szerkesztést, tördelést szeretné szakemberre bízni. A borítót grafikus készíti el 80 000 Ft-ért.

Judit azon töpreng, hogy hány könyvet állíttasson elő a nyomdában. Az egy egységre jutó gyártási költség a megrendelt példányok számától függ. Első lépésben árajánlatot kért egy nyomdától, akit a barátja ajánlott. Ő korábban már összehasonlította a nyomdai árakat, így legalább már a nyomda kiválasztásával nem kell bajlódnia.

Az ajánlatot 60 oldalas, A5-ös méretű könyvre, 100 példány, 500 példány, illetve 1000 példány elkészítésére kérte. Judit még a reggelizés közben is az ajánlaton gondolkodott. Annyira belemerült, hogy amikor megszólalt a mobilja, akkor a kávéját a kinyomtatott ajánlatra öntötte. Így nem áll rendelkezésére a teljes kalkuláció. Szerencsére az alapadatok megvannak, így nem kell összegyűjtenetek az információkat, a meglévő adatok alapján ki tudjátok számítani a nyomdai összköltséget és az egy könyvre jutó nyomdai költséget. Ha nagyobb példányszámban rendeli meg a nyomtatást, akkor az egységnyi költség sokkal alacsonyabb lesz, de nagyobb befektetést igényel. Mit tegyen?

Példányszám (db)	1000	500	100
Oldalszám (oldalszám/db)	60	60	60
Bruttó nyomtatási ár (Ft/db)	365	604	1532
<b>Nyomtatás ára összesen (Ft)</b>			
Összes súly (kg)	89	45	23
<b>Környezetvédelmi termék díj összesen (85 Ft/kg) Ft-ban</b>			
Szerkesztés nettó (Ft/oldal)	500	500	500
Szerkesztés bruttó (Ft/oldal)	635	635	635
<b>Szerkesztés összesen (Ft)</b>			
<b>Összes költség (Ft)</b>			
<b>Egy példány költsége (Ft)</b>			

*1. táblázat. A nyomda árajánlata*

Juditnak nincs sok megtakarított pénze, de szülei felajánlották neki, hogy segítenek a finanszírozásban. Judit szeretné, ha a befektetett összeg megtérülne, szüleinek vissza tudná fizetni

a kölcsönkapott pénzt és még némi hasznót is sikerülne elérnie. A könyv árán is nagyon sokat gondolkozott már. Figyelembe kell vennie a könyvterjesztők 40%-os jutalékát is. Egy ismeretlen szerző hatvan oldalas könyvéért biztos, hogy nem fizetnének 2500 forintnál magasabb árat. Mi lenne, ha az árat levinné 1500 Ft-ra? És még mindig ott van az a kérdés, hogy hány darab könyv nyomtatására adja le a megrendelést a nyomdába.

### **Feladatok:**

1. A könyvkiadás kapcsán milyen fix és milyen változó költségek merülnek fel?
2. Számítsátok ki, hogy összességében mennyibe kerülne 1 darab könyv, ha 100, ha 500 és ha 1000 példányt rendel meg Judit! (Az összes felmerülő költséggel számoljatok!)
3. Készítsetek költségalapú árképzést 100, 500, 1000 példány esetében, az elvárt befektetésarányos hozam legyen 20%.
4. Mit tanácsoltok Juditnak? Hány példányt rendeljen a nyomdától és mi legyen a viszonteladói ár és az ajánlott fogyasztói ár? Az árképzés során a költséget vagy a hasonló terjedelmű könyvek piaci árát vegye figyelembe?
5. Számítsátok ki, hogy az általatok javasolt ár és példányszám mellett mekkora nyereséget érhet el Judit az év végén! A pénz időértékétől most tekintsünk el! A kockázatokkal viszont számoljatok! Feltételezésünk szerint, 1000 darabnál többet az első évben nem fog tudni értékesíteni és 2500 Ft-nál magasabb áron nem fogja tudni eladni a könyvet. Annak a veszélye, hogy minimális példányszámot tud csak eladni, viszont fennáll.
6. Milyen költségekkel nem számoltunk a kalkuláció során?
7. Véleményetek szerint megéri Juditnak belevágni a könyvkiadásba? Milyen feltételek mellett érné meg?

### **2.8.3. Hitelezés válsághelyzetben**

**A feladatot készítette:** András Krisztina

**A feladat célja:** hogy bemutassa a bank általi hitelezések legfőbb érintettjeit és a válsághelyzetben való elsődleges érintettségüket, s az ezen helyzet megoldása felé vivő gyakorlatot.

#### **A baromfiágazat válsága**

A 2016 utolsó negyedében kitört, majd 2017 első negyedében tetőző, de egészen 2017 harmadik negyedévéig elhúzódó madárinfluenza-járvány az iparágban érintett valamennyi cégre hatással volt, igaz különböző mértékben. Területileg az ország déli, dél-keleti területén működő társaságok szinte teljes egészében beleestek a válság epicentrumába, a dunántúliakat és az észak-alföldieket kevésbé érintette. Legalább ilyen fontos volt a baromfiágazaton belül a fajok különbözősége. A jóval nagyobb arányban zártan tartott csirkeágazat jóval kisebb veszteségeket

szenvedett el, míg a víziszárnyas (kacsa, liba) ágazat rendkívül súlyosan károsodott – szerencsére csak átmenetileg.

Jelen esettanulmány a magyar víziszárnyas ágazat, azon belül is a hízott szegmens egyik legjelentősebb szereplőjén keresztül vizsgáljuk a válság folyamatát, hatásait és érintettjeit. A válság kezdeti szakaszában értelemszerűen a cég tulajdonosai és a menedzsment (jelen esetben ez lényeges átfedéseket mutat) szerzett leghamarabb tudomást a madárinfluenza kitöréséről. A megbetegedéseket az illetékes állategészségügyi szervezetnek azonnal jelenteni kell, így a hatóság is hamar megszerezte a szükséges információkat. Mivel azonban a válság szinte egész Európát érintette és jelentős médiavisszhangot kapott az első pillanatoktól kezdve, ezért valamennyi szereplő (vevők, szállítók, finanszírozók stb.) hamar értesültek az akkor még csak kezdődő válságról. Mivel a finanszírozó bank jelentős hitelállománnyal finanszírozta a cégcsoportot, a cégcsoport bevonásával haladéktalanul helyzetértékelő előterjesztés készült a bank menedzsmentje, döntéshozói felé. Számos tényező lényegesen javította a kiinduló helyzetet a cégcsoport finanszírozásának hogyan továbbjáról:

- Az ügyfélcsoport rendkívül tapasztalt, nagy tudású szakemberekből áll, akik több madárinfluenzás időszakot átéltek már, így volt receptjük a helyzet kezelésére.
- Az ügyfélcsoport vezetése rendkívül együttműködően állt a finanszírozó bank kérdéseire.
- Az ágazatról széles körű információkkal rendelkezett a finanszírozó bank, így a vizsgálatok valóban a lényeges kérdésekre összpontosulhattak.
- Jelen esetben kedvező volt, hogy a bank kizárólagos finanszírozó volt a cégcsoportnál, így más pénzügyi intézménnyel nem kellett semmilyen tekintetben kooperálnia, ami lényegesen lassíthatta, nehezíthette volna a folyamatokat.
- Pénzügyi tekintetben pedig talán a legfontosabb tény az volt, hogy a betegség kitörésekor az ügyfél a menedzsment óvatossága és pénzügyi tudatossága következtében olyan likvid tartalékokkal (pénzeszközökkel) rendelkezett, melyek – mint utólag kiderült – jórészt teljes egészében elegendők voltak az átmeneti finanszírozási igények lefedésére.

Ezzel együtt a válság kitörésekor a leggyakrabban emlegetett szó a bizonytalanság volt, ugyanis nem lehetett tudni, hogy mennyire súlyos lesz a válság (mennyi állatot kell levágni), mennyire húzódik el, milyen gyorsan sikerül az elhullott állatokat pótolni és a termelést újra beindítani. Ezen előzmények után a cégcsoport a finanszírozó bank felé annak kérésére felvázolt egy várható forgatókönyvet a teljes 2017. év termelésére és értékesítésére vonatkozóan heti bontásban. Ennek eredőjeként készítette el a bank az ügyfél információival kiegészítve a várható termelési, értékesítési adatokon alapuló pénzügyi tervet, mely azt mutatta, hogy a cégcsoport az adott évre tervezett adósságszolgálatát, azaz a fennálló amortizálódó hiteleinek törlesztési és kamatfizetési kötelezettségeit a legnagyobb valószínűség szerint teljesíteni tudja majd, így nem lesz szükség átutamezésre. A termelési, értékesítési adatokat, illetve természetesen a tényleges pénzügyi adatokat negyedévente ellenőrizte a finanszírozó bank, és noha végeredményben a madárinfluenza összességében közel 10 hónapon át tartott, a cégcsoport lényegét tekintve végig tartani tudta magát a válságtervhez, a bank által elvárt pénzügyi számokat folyamatosan hozni

tudta, sőt végül sokkal jobban tudta a cégcsoport a teljes 2017-es évet zárni, mint azt előzetesen akár a bank, akár maga az ügyfél sejtette volna. Ennek a korábbiakban említetteken túl további fontos háttére a következők voltak:

- Az ügyfél árbevételének mintegy 20-25 százalékában a termelőtevékenységtől részben független, de növekvő kiskereskedelmi tevékenységet folytatott, így a termelésből kieső bevételt a kiskereskedelemről valamelyest kompenzálni tudta.
- A madárinfluenza egész Európát, így a piacon legfőbb szereplő és legnagyobb versenytárs francia termelőket is hasonlóan súlyosan érintette, ennek pedig az lett a következménye, hogy bár a termelés volumene drasztikusan csökkent, de a prémium termékkör stabil keresletéből következően az értékesítési árak rendkívüli módon megemelkedtek és tartósan nagyon magasan maradtak, ami szintén részben kompenzálta a kieső eladási mennyiséget.
- Az állam a termelőket a kényszerűségből leölt állatok termelési költségeinek erejéig 100 százalékban kompenzálta, azaz az ebből fakadó károkat megtérítette.

Összességében tehát egy rendkívül súlyos, egész ágazatot sújtó válsághelyzetet több kedvező tényező szakszerű kihasználásával az iparág egyik legjelentősebb szereplője a finanszírozó bankkal (és természetesen valamennyi többi érintettjével) szorosan együttműködve finanszírozási szempontból zökkenőmentesen átvészelte.

Forrás: az esettanulmány Rohony Ákos, okleveles közgazdász, banki szakértő elektronikus interjúja (2019. augusztus 15.) alapján készült.

### **Kérdések:**

1. Jellemezze a baromfiágazat válságát és ennek hatását az érintett vállalati kör hiteleire!
2. Vázolja fel egy tetszőlegesen kiválasztott válsághelyzetben lévő vállalat bank általi hitelezése kapcsán a legfőbb érintetteket!
3. Mutassa be az adott vállalat iparágát, annak közelmúltját, esetleg az abban megjelenő kihívásokkal terhes időszakokat!
4. Elemezze a bemutatott érintettek válsághelyzetben való elsődleges érintettségét!

#### 2.8.4. Iparági sajátosságok az éves beszámolók tükrében

**A feladatot készítette:** András Krisztina

**A feladat célja:** kimutatások alapján felismerni, mely iparágról, milyen tevékenység elvégzéséről van szó (iparági sajátosságok) és a felsorolt, eggyel több cégnév közül kiválasztani, melyik vak kimutatás melyik cégé.

„A” cég

<b>EREDMÉNYKIMUTATÁS</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>
		<b>Auditált</b>	<b>Auditált</b>
Belföldi értékesítés nettó árbevétele		30 658 979	35 680 786
Export értékesítés nettó árbevétele		27 605 463	36 734 004
<b>ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEVÉTELE</b>		<b>58 264 442</b>	<b>72 414 790</b>
<b>Aktivált saját teljesítmények értéke</b>		<b>1 552 212</b>	<b>1 586 645</b>
Egyéb bevételek		7 931 175	8 535 701
Ebből: visszaírt értékvesztés		37 418	1 099
<b>Anyagjellegű ráfordítások</b>		<b>45 059 684</b>	<b>54 834 823</b>
<b>Személyi jellegű ráfordítások</b>		<b>5 899 197</b>	<b>7 656 323</b>
<b>Értékcsökkenési leírás</b>		<b>3 871 854</b>	<b>4 180 006</b>
<b>Egyéb ráfordítások</b>		<b>8 039 300</b>	<b>8 823 383</b>
Ebből: értékvesztés		53	4 473
<b>ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE</b>		<b>4 877 875</b>	<b>7 041 449</b>
<b>Pénzügyi műveletek bevételei</b>		<b>763 241</b>	<b>464 103</b>
<b>Pénzügyi műveletek ráfordításai</b>		<b>609 068</b>	<b>1 465 132</b>
<b>PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE</b>		<b>154 173</b>	<b>-1 001 029</b>
<b>ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY</b>		<b>5 032 048</b>	<b>6 040 420</b>
Adófizetési kötelezettség		117 750	169 188
<b>ADÓZOTT EREDMÉNY</b>		<b>4 914 298</b>	<b>5 871 232</b>



<b>MÉRLEG</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	<b>Auditált</b>	<b>Auditált</b>
<b>BEFEKTETETT ESZKÖZÖK</b>	<b>37 082 053</b>	<b>47 525 935</b>
Immateriális javak	35 882	106 894
Tárgyi eszközök	36 866 566	47 084 847
Befektetett pénzügyi eszközök	179 605	334 194
<b>FORGÓESZKÖZÖK</b>	<b>18 618 733</b>	<b>25 942 312</b>
Készletek	4 969 165	6 511 144
Követelések	12 167 523	18 790 863
Értékpapírok	32 000	32 000
Pénzeszközök	1 450 045	608 305
<b>AKTÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK</b>	<b>45 005</b>	<b>45 764</b>
<b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN</b>	<b>55 745 791</b>	<b>73 514 011</b>
<b>SAJÁT TŐKE</b>	<b>24 250 067</b>	<b>29 611 872</b>
<b>CÉLTARTALÉKOK</b>	<b>17 059</b>	<b>17 059</b>
<b>KÖTELEZETTSÉGEK</b>	<b>27 087 717</b>	<b>38 630 395</b>
Hátrasorolt kötelezettségek	0	0
Hosszú lejáratú kötelezettségek	11 139 444	13 937 431
Rövid lejáratú kötelezettségek	15 948 273	24 692 964
<b>PASSZÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK</b>	<b>4 390 948</b>	<b>5 254 685</b>
<b>FORRÁSOK ÖSSZESEN</b>	<b>55 745 791</b>	<b>73 514 011</b>

Forrás: 2018. évi beszámoló

„B” cég

<b>EREDMÉNYKIMUTATÁS</b>		2017	2018
		Auditált	Auditált
Belföldi értékesítés nettó árbevétele		2 470 293	2 672 796
Export értékesítés nettó árbevétele		2 580	1 233
<b>ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEVÉTELE</b>		<b>2 472 873</b>	<b>2 674 029</b>
Aktivált saját teljesítmények értéke		0	0
Egyéb bevételek		29 786	200 207
Ebből: visszaírt értékvesztés		0	0
<b>Anyagjellegű ráfordítások</b>		<b>2 088 667</b>	<b>2 458 384</b>
Személyi jellegű ráfordítások		209 227	199 883
Értékcsökkenési leírás		78 598	94 563
Egyéb ráfordítások		30 721	29 043
Ebből: értékvesztés		0	0
<b>ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE</b>		<b>95 446</b>	<b>92 363</b>
Pénzügyi műveletek bevételei		8 529	6 517
Pénzügyi műveletek ráfordításai		40 738	36 306
<b>PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE</b>		<b>-32 209</b>	<b>-29 789</b>
<b>ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY</b>		<b>63 237</b>	<b>62 574</b>
Adófizetési kötelezettség		5 000	5 000
<b>ADÓZOTT EREDMÉNY</b>		<b>58 237</b>	<b>57 574</b>

<b>MÉRLEG</b>		2017	2018
		Auditált	Auditált
<b>BEFEKTETETT ESZKÖZÖK</b>		<b>874 532</b>	<b>1 116 504</b>
Immateriális javak		13 446	5 091
Tárgyi eszközök		488 309	869 470
Befektetett pénzügyi eszközök		372 777	241 943
<b>FORGÓESZKÖZÖK</b>		<b>1 563 038</b>	<b>1 709 524</b>
Készletek		1 040 853	982 175
Követelések		478 323	675 235
Értékpapírok		11 850	12 500
Pénzeszközök		32 012	39 614
<b>AKTÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK</b>		<b>68 618</b>	<b>65 531</b>
<b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN</b>		<b>2 506 188</b>	<b>2 891 559</b>
<b>SAJÁT TŐKE</b>		<b>1 283 489</b>	<b>1 283 551</b>
CÉLTARTALÉKOK		0	0
<b>KÖTELEZETTSÉGEK</b>		<b>1 210 350</b>	<b>1 590 473</b>
Hátrasorolt kötelezettségek		0	0
Hosszú lejáratú kötelezettségek		655 000	635 000
Rövid lejáratú kötelezettségek		555 350	955 473
<b>PASSZÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK</b>		<b>12 349</b>	<b>17 535</b>
<b>FORRÁSOK ÖSSZESEN</b>		<b>2 506 188</b>	<b>2 891 559</b>

Forrás: 2018. évi beszámoló

„C” cég

<b>EREDMÉNYKIMUTATÁS</b>		2017	2018
		Auditált	Auditált
Belföldi értékesítés nettó árbevétele		2 526 992	2 886 085
Export értékesítés nettó árbevétele		0	0
<b>ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEVÉTELE</b>		<b>2 526 992</b>	<b>2 886 085</b>
Aktivált saját teljesítmények értéke		0	0
Egyéb bevételek		2 831 006	1 413 971
Ebből: visszaírt értékvesztés		0	0
Anyagjellegű ráfordítások		1 538 352	1 336 531
Személyi jellegű ráfordítások		3 181 022	3 324 398
Értékcsökkenési leírás		342 539	487 136
Egyéb ráfordítások		203 655	447 425
Ebből: értékvesztés		0	0
<b>ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE</b>		<b>92 430</b>	<b>-1 295 434</b>
Pénzügyi műveletek bevételei		24 198	27 160
Pénzügyi műveletek ráfordításai		29 850	44 734
<b>PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE</b>		<b>-5 652</b>	<b>-17 574</b>
<b>ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY</b>		<b>86 778</b>	<b>-1 313 008</b>
Adófizetési kötelezettség		11 055	7 789
<b>ADÓZOTT EREDMÉNY</b>		<b>75 723</b>	<b>-1 320 797</b>

<b>MÉRLEG</b>		2017	2018
		Auditált	Auditált
<b>BEFEKTETETT ESZKÖZÖK</b>		<b>1 833 024</b>	<b>1 953 455</b>
Immateriális javak		546 077	789 130
Tárgyi eszközök		1 286 697	1 164 075
Befektetett pénzügyi eszközök		250	250
<b>FORGÓESZKÖZÖK</b>		<b>679 220</b>	<b>661 543</b>
Készletek		0	0
Követelések		491 135	133 162
Értékpapírok		0	0
Pénzeszközök		188 085	528 381
<b>AKTÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK</b>		<b>730 465</b>	<b>168 616</b>
<b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN</b>		<b>3 242 709</b>	<b>2 783 614</b>
<b>SAJÁT TŐKE</b>		<b>311 433</b>	<b>-1 009 364</b>
<b>CÉLTARTALÉKOK</b>		<b>0</b>	<b>1 000</b>
<b>KÖTELEZETTSÉGEK</b>		<b>1 817 312</b>	<b>1 591 094</b>
Hátrasorolt kötelezettségek		0	0
Hosszú lejáratú kötelezettségek		100 071	63 682
Rövid lejáratú kötelezettségek		1 717 241	1 527 412
<b>PASSZÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK</b>		<b>1 113 964</b>	<b>2 200 884</b>
<b>FORRÁSOK ÖSSZESEN</b>		<b>3 242 709</b>	<b>2 783 614</b>

Forrás: 2018. évi beszámoló

**Kérdések:**

1. A három eredménykimutatás és mérleg adatainak áttanulmányozása után állapítsa meg, melyik cég milyen típusú tevékenységet végez! Válaszát indokolja!
2. Internetes kutatás által mutassa be az adott vállalat iparágát, annak közelmúltját és jövőbeni trendjeit!

**2.8.5. Az éves beszámoló összefüggései és pénzügyi elemzés**

**A feladatot készítette:** András Krisztina

**A feladat célja:** bemutatni az éves beszámoló kimutatásai közti legfőbb összefüggéseket, egyszerű számítási példák által teljessé tenni a mérleg és az eredménykimutatás hiányzó adatait, továbbá alapfokon bevezetni a hallgatókat a pénzügyi elemzésbe, a legfőbb mutatószámok kiszámítása által.

„B” cég „A” változatú mérlege

**Eszközök (aktívák)**

adatok ezer forintban

Sor-szám	A tétel megnevezése	Előző év 2017.12.31.	Előző év(ek) módosításai	Tárgyév 2018.12.31.
A	B	C	D	E
<b>01.</b>	<b>A. BEFEKTETETT ESZKÖZÖK</b>	<b>5700</b>		.....
02.	I. Immateriális javak	0		0
03.	II. Tárgyi eszközök	5 700		.....
04.	III. Befektetett pü-i eszközök	0		0
<b>05.</b>	<b>B. FORGÓESZKÖZÖK</b>	.....		<b>80 700</b>
06.	I. Készletek	4 000		11 000
07.	II. Követelések	.....		26 000
08.	III. Értékpapírok	2 000		2 000
09.	IV. Pénzeszközök	31 700		41 700
<b>10.</b>	<b>C. AKTÍV IDŐBELI ELHAT.-OK</b>	<b>140</b>		<b>0</b>
<b>11.</b>	<b>ESZK.-K ÖSSZESEN (1.+05.+10.)</b>	.....		.....

„B” cég „A” változatú mérlege

Források (passzívák)

adatok ezer forintban

Sor-szám	A tétel megnevezése	Előző év 2017.12.31.	Előző év(ek) módosításai	Tárgyév 2018.12.31.
A	B	C	D	E
<b>12.</b>	<b>D. SAJÁT TŐKE (13.+14.+...+19.)</b>	.....		.....
13.	I. Jegyzett tőke	3 000		3 000
14.	II. Jegyzett, de be nem fizetett tőke (-)	0		0
15.	III. Tőketartalék	0		0
16.	IV. Eredménytartalék	14 300		18 600
17.	V. Lekötött tartalék	0		0
18.	VI. Értékelési tartalék	0		0
19.	VII. Adózott eredmény	.....		.....
<b>20.</b>	<b>E. CÉLTARTALÉKOK</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>21.</b>	<b>F. KÖTELEZETTSÉGEK (22+23+24)</b>	<b>31 000</b>		<b>56 100</b>
22.	I. Hátrasorolt kötelezettségek	0		0
23.	II. Hosszú lejáratú kötelezettségek	0		0
24.	III. Rövid lejáratú kötelezettségek	31 000		56 100
<b>25.</b>	<b>G. PASSZÍV IDŐBELI ELHAT.-OK</b>	<b>4 000</b>		<b>2 400</b>
<b>26.</b>	<b>FORRÁSOK ÖSSZ. (12.+20.+21.+25.)</b>	<b>56 600</b>		.....

„B” cég „A” változatú eredménykimutatása (összköltségeljárással)

adatok ezer forintban

Sor-szám	A tétel megnevezése	Előző év 2017.12.31.	Előző év(ek) módosításai	Tárgyév 2018.12.31.
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
I.	Értékesítés nettó árbevétele	149 420		198 160
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke	0		0
III.	Egyéb bevételek	600		500
	Ebből visszaírt értékvesztés	0		0
IV.	Anyagjellegű ráfordítások	.....		175 300
V.	Személyi jellegű ráfordítások	8 200		8 600
VI.	Értékcsökkenési leírás	1 800		4 000
VII.	Egyéb ráfordítások	400		3 300
	Ebből értékvesztés	0		0
<b>A</b>	<b>ÜZEMI (ÜZL.I) TEV. EREDMÉNYE (I+II+III-IV-V-VI-VII)</b>	.....		.....
VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei	500		400
IX.	Pénzügyi műveletek ráfordításai	0		0
<b>B</b>	<b>PÉNZÜGYI MŰV.EK EREDMÉNYE (VIII-IX)</b>	<b>500</b>		<b>400</b>
<b>C.</b>	<b>SZOKÁSOS VÁLLALK.I EREDM. (A+B)</b>	<b>5 120</b>		<b>7 860</b>
X.	Rendkívüli bevételek	0		0
XI.	Rendkívüli ráfordítások	0		0
<b>D.</b>	<b>RENDKÍVÜLI EREDM. (X-XI)</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>E.</b>	<b>ADÓZÁS ELŐTTI EREDM. (C+D)</b>	<b>5 120</b>		<b>7 860</b>
XII.	Adófizetési kötelezettség	820		4 838
<b>F.</b>	<b>ADÓZOTT EREDMÉNY (E-XII)</b>	<b>4 300</b>		<b>6 600</b>

**Kérdések:**

1. A feladatban egy cég hiányos mérlegét és eredménykimutatását találja. A mérlegösszefüggések alapján számolja ki a hiányzó adatokat!
2. Mindkét évre számítsa ki a likviditási gyorsrátát, az eladósodottság fokát, a ROE-mutató értékét, és értékelje a kapott eredményeket!
3. Nevezzen meg két olyan mutatót, illetve írja le számítási módjukat, amelyek a cég működési hatékonyságát jellemzik!



## 2.9. Stratégia

### 2.9.1. Az AgriFarm<sup>1</sup> változatos üzleti portfóliója: egységben az erő

**A feladatot készítette:** Sebrek Szabolcs Szilárd

**A feladat célja:** a Boston Consulting Group portfóliómátrixa a vállalati portfólióelemzés egyik hatékony eszköze (Chikán, 2017, 491-494 old.). A feladat a mátrix használatát és fortélyainak megértését segíti elő az illeszkedés (*fit*), vonzerő (*attractiveness*) és egyensúly (*balance of the portfolio*) alapelvek figyelembevételével egy fiktív vállalat esetén keresztül.

A Bábolnától nem messze elhelyezkedő, az onnan megszerzett értékes munkatapasztalat birtokában Téten alapította meg Gulyás István és Papp Zoltán az AgriFarm Zrt.-t. A 2000-es alapítású vállalat a magyar agráripár egyik legjelentősebb szereplőjévé vált, fő tevékenységi területe a takarmánygyártás. Alapításától kezdve erőteljes fejlődésen ment keresztül, létrehozva egy erősen diverzifikált termékportfóliót. Gulyás István alapító így írja le a társaság stratégiáját: „Az AgriFarm a kezdetektől fogva az agráripári lehetőségek kiaknázására szakosodott, a növekedést szem előtt tartó cég, amely a folyamatos tanulás, szinergiák és csúcsra járatott lényegi képességei révén értéket hoz létre üzleti partnereinek és a magyar agráriumnak egyaránt. A folyamatos növekedéssel cégünk már a kezdetekben átlépte az országhatárt jelentős exportpozíciókat kiépítve, amely a növekedés további forrását jelentik társaságunknak. Víziónk a magas minőségű állati takarmányok és az azt felölelő komplex szolgáltatások biztosítása a világpiacokon, nevezetesen Kelet- és Közép-Európában, Afrikában és a későbbiekben Ázsiában.” A közel 20 éves fennállása alatt a társaság változatos üzleti portfóliót alakított ki, amelyet az 1. táblázat mutat be.

Szegmens		2018	2018	2016	2016
#	Elnevezés	Árbevétel	Nyereség	Árbevétel	Nyereség
1	Haszonállat-eledelel	14 958	888	11 449	615
2	Hobbi állateledelel	6371	592	6006	453
3	Állattenyésztési szolgáltatás	764	73	780	70
4	Monte Somló Pincészet	146	(49)	172	(42)
5	AgriFarmap	196	40	157	33
6	Happy Farm Entertainment	42	(12)	28	(15)
7	AgriGen	275	(45)	293	(55)

Jegyzet: az adatok millió Forintban szerepelnek, illetve a zárójelben szereplő számok veszteséget jelképeznek. A kamat és adózás előtti nyereségadatok kerültek megjelenítésre.

2. táblázat. AgriFarm üzleti portfóliója (adatok millió Ft-ban)

<sup>1</sup> AgriFarm egy fiktív vállalat.

A haszonállat-eledel stratégiai üzleti egység (SÜE) a társaság eredeti irányultságát (takarmánypremixek, prestarter takarmányok és koncentrátumok gyártása és forgalmazása) tükrözi, amely egyben meg is ágyazott a későbbi diverzifikációk sorának. A magyar takarmánypiac jelenleg valamivel kevesebb mint 4 millió tonna évente, ebből az AgriFarm 2018-ban kb. 1,3 milliót állít elő, 35%-os vezető piaci részesedést elérve. A SÜE éves értékesítésében az export-hazai arány 66%-34% körüli értéket vesz fel. A hazaihoz képest magasabb eredményességet lehetővé tevő külpiaci értékesítés hozzávetőlegesen további 2 millió tonna takarmány eladását vonja maga után. A SÜE létszáma 2018 (2016) folyamán 302 (288) fő, a két időszakot felölelő bővülésből 10 szellemi és 4 fizikai. A haszonállattakarmány-gyártás három területre terjed ki: sertés, baromfi és szarvasmarha. A vállalat vezetése a kezdetektől nagy hangsúlyt fektetett az erős, megkülönböztetést lehetővé tevő termékmárkák kialakításába, ezeket európai védjegy oltalommal is ellátta. A sertés üzletágat alapul véve a Hercules tenyészkannak takarmány piacvezető Magyarország kantelepein, csakúgy, mint a Cerdotti babystarter dercés takarmány szopós malacoknak és a Todopro kiemelt minőségű, intenzív malactáp. A kiegészítők is az egyes alágak termékkínálatának részét képezik, ilyen a sertéseknél maradvia a tejpotló Nutricerdito Plus fiatal malacoknak. Hasonlatosan a sertéshez, mindhárom alág kiépítette a maga húzó márkáit, elismerésre téve szert idehaza és külföldön. Fő exportpiacok a környékbeli országok mellett Ukrajna, Oroszország és Fehéroroszország, valamint Algéria, Marokkó és Tunézia.

A hobbiállateledel-gyártás a második legnagyobb összetevője mind az értékesítésnek, mind a nyereségnek. Az alapítás után 4 évvel került fel a társaság portfóliójába a haszonállateledel-gyártásban megszerzett tapasztalatra és szaktudásra alapozva. A hazai állateledel-piacon ádáz versenyben piacvezetői pozícióval bír az AgriFarm hobbiállat-eledel szegmense. Ezt és a haszonállat szegmens kiváló eredményeit a 2008-as EU-támogatással megvalósított gyárbővítés és a 2014-es technológiai hatékonyságjavító beruházás nagymértékben elősegítette.

Az eddig ismertett két szegmessel együtt szintén a téti központban működő állattenyésztési szolgáltatás stratégiai üzleti egység az AgriFarm szolgáltatási vénáját domborítja ki, három fő tevékenységi területet felölelve: állategészségügy, szaporodásbiológia, takarmányozás. Az állategészségügyi monitoring rendszer a megfelelő hatékonyságú termelés lefolytatásához egy precízen működő állategészségügyi háttérrel követel meg. A szaporodásbiológia felöleli a telepi állomány felmérését, a mesterséges termékenyítés átvilágítását, szaporisági mutatók ellenőrzését, labortámogatást és inszeminátor és tenyésztésvezetői képzéseket. A harmadik terület többek között a meglévő alapanyagok kontrollját, a keverőüzem technológiai lehetőségének felmérését és vevői igények esetén hatékonyságjavító javaslatterv kimunkálását foglalja magában. A szolgáltatói szegmens a top három piacvezető egyike idehaza, létjogosultsága hatványozottan jelentkezett az exportpiacok kiépülésével.

A Monte Somló Pincészet a Bakony-hegység nyugati lábánál elterülő somlói borvidéken fekszik (ott a harmadik legnagyobb borászat), 42 hektárt von be a gazdálkodásba, létrehozása az alapító tulajdonosok szőlészet iránti rajongásából fakad. A pincészet fő szőlőfajtái az Olaszrizling, Juhfark és Tramini; viszonylag kis volumene miatt a hazai piacon a kis-közepes szereplők egyike. A Monte Somló árbevételének 15%-a exportból fakad, fő exportpiacnak Hollandia, Belgium és Anglia

számít. A megtermelt jó minőségű palackozott borok a hazai és külföldi üzleti ügyfelek számára lényeges ajándékozási célokat is szolgálnak. Sajnálatos módon az üzleti egység reorganizációja jelentős központi vezetői figyelmet követel.

A veszprémi székhelyű AgriFarmap mezőgazdasági térképszoftver gyártó 2015-ben került a cégcsoport többségi tulajdonába. A jelentős tőkeinvestíció révén a vállalat folytatni tudta lendületes fejlődését. Fő profilja a mezőgazdasági termelés során használandó webes térképi alkalmazások készítése. Ez a saját fejlesztésű geoinformációs szoftver egy negyedévi díjas térképszolgáltatás, mely szerver- és ún. vékonykliens alkalmazásokból épül fel (Kosztyán, Sebrek és Novák, 2018). A SÜE másik, szintén ígéretes növekedést felmutató tevékenységi területe a mezőgazdasági vállalatok belső működését segítő specializált ügyviteli szoftver fejlesztése. Mindkét terület magas termelékenységet és költséghatékonyságot lehetővé tevő korszerű technológiát képvisel, és így segít a hazai agrárium hagyomány alapú működését meghaladni – nem véletlen a hazai és külföldi kedvező piaci fogadtatás. Az AgriFarmap értékesítésében 40%-os az exporthányad, amely többek között az amerikai piacon kialakított kiváló üzleti hírnevének is köszönhető. Az 52 főt foglalkoztató SÜE 2018 októberében a hónap KKV-ja címet is elnyerte. A magyar mezőgazdasági térképszoftver szolgáltatás szegmensben az AgriFarmap a harmadik legnagyobb piaci szereplő, erősen ostromolva a második helyezettet.

Egy hazai sikeres, Szilícium-völgyi kapcsolatokkal bíró kockázatitőke-alappal együttműködve került sor a Happy Farm Entertainment nevű hazai startup cégbe való befektetésre 2018 őszén. Ennek összege 145 millió forint, amelynek révén az AgriFarm 45%-os tulajdonrészt szerzett (az alapítók 25, a tőkealap 30%-ot birtokol). A fővárosi Happy Farm fő terméke egy gazdaság működtetéséről szóló számítógépes játék, neve MineFarmCraft, melyben egy kutylus szerepében kell a farmot működtetni; ebben néhány haszonállat (pl. juhok) segít, míg mások (malacok és a róka) akadályozzák Bodót, az okosórát is viselő főhőst. A világpiacra szánt játék célkorosztálya a 6–12 évesek. A nemzetközi trendbe illeszkedő játék a piaci vélekedések szerint megfelelő fejlesztési és bevezetési támogató munkával komoly piaci sikert futhat be. Ilyen pozitív forgatókönyv során az alap szakértői szerint a népszerű figurákat felvonultató egyfajta gyerekjáték vagy akár társasjáték formában is bevezethető a nemzetközi piacokra, játékbolti vagy online árusítással. Érdeemes a Happy Farmba való befektetés kapcsán megemlíteni, hogy azt Gulyás és Papp urak társadalmi felelősségvállalása is mozgatta ate tekintetben, hogy a fiatalok ismerjék meg valamelyest a hagyományos falusi gazdálkodói életformát.

Az uzsai AgriGen nevű kutatás-fejlesztésre szakosodott, 2013-ban létrehozott szegmens két fő tevékenységet végez: sertés tenyészkán előállítás mesterséges megtermékenyítő állomással, valamint sertéstakarmány-fejlesztés és nagyüzemi kipróbálás. Ez utóbbi kísérleti telep a sertés premix- és keveréktakarmány-fejlesztés fontos helyszíne. Ehhez tartozik egy 250 kocás telep, módot adva az új vagy továbbfejlesztett termékek nagyüzemi kipróbálására. A vevőket ilyenformán alaposabb hatékonysági, termelési és közgazdasági információkkal tudják ellátni. Az uzsai K+F bázis szoros kapcsolatot ápol a közeli agráregyetemmel, több közös projektet megvalósítva. Az AgriGen a mélyreható szaporodásbiológiai tudás birtokában az állattenyésztési

szolgáltatást is tudja segíteni. A stratégiai tervdokumentáció alapján 2019 második felében meg fognak indulni a baromfi- és szarvasmarha-takarmány fejlesztését lehetővé tevő beruházások.

#### Kérdések:

1. Az AgriFarm portfóliójának üzleti egységei hogyan illeszkednek a BCG mátrix négyes osztályozásába?
2. Azonosítsa be és értékelje is az AgriFarm szegmensei közötti szinergiákat!
3. Milyen értékelést adna és milyen javaslatokat tenne az AgriFarm és az egyes SÜE vezetőinek a meglévő portfólióval kapcsolatban?

### 3.9.2. A dinamikus fejlődés kódolva: a Wizz Air üzleti modellje

**A feladatot készítette:** Sebrek Szabolcs Szilárd

**A feladat célja:** a vállalatok 9 tényezős üzleti modelljének (Chikán, 2017, 507-509. old.) a megértése a Wizz Air esetén keresztül, a hallgatók személyes tapasztalatára is építve.

2003-ban Váradi József korábbi MALÉV vezérigazgató hat tapasztalt légügyi szakember segítségével hozta létre a Wizz Air repülőtársaságot. A Wizz alapvető célja mindig is az olcsó repülőutak biztosítása Kelet-Európa, Közép-Európa és Nyugat-Európa között. A repülőtársaság egyik fő befektetője már a kezdetektől fogva az amerikai phoenixi központú Indigo Partners befektetési alap (airportal.hu, 2017), amely azt fejlődése során mindvégig kulcsfontosságú iparági szaktanácsokkal látta el. Érdemes megemlíteni, hogy az Indigo társalapítója – és egyben a Wizz elnöke – az iparági veterán Bill Franke, továbbá a Wizz mellett más nagyon alacsony költséggel szállító (ultra-low-cost carriers, ULCC) is tagja a szakmai befektető érdekeltségének (úgy mint a denveri Frontier Airlines, a chilei JetSmart vagy a mexikói Volaris). A Wizz első járata 2004 májusában a lengyelországi Katowicéből indult útjára, majd 2,5 évre rá már az ötmilliomodik utasukat szállították. 2015 februárja egy fontos mérföldkő a társaság életében, ugyanis ekkor került sor részvényeinek Londoni Értéktőzsdén való jegyzésére. A cég részvénye 2019 nyarán valamivel több, mint a háromszorosát éri a kibocsátáskori árfolyamnak. A bevétel a 2019. március 31.-ével zárult pénzügyi évben 20%-kal 2,3 milliárd euróra nőtt, amiben a szintén 18%-kal, 953 millió euróra növekvő kiegészítő árbevétel (ancillary revenue; a teljes árbevétel 41,1%-a) emelkedése is szerepet játszott (Wizz Air, 2018, 2019). A 2. táblázat tartalmaz néhány kiemelt adatot a diszkont légitársaság működéséről.

Év	2012	2014	2016	2017	2018	2019
Összes bevétel ( <i>M euró</i> )	766	1012	1429	1571	1948	2319
Nettó nyereség ( <i>M euró</i> )	34,1	87,5	223,9	225,3	275,1	291,6
Járattöltöttség ( <i>százalék</i> )	84,7	85,7	88,2	90,1	91,3	92,8
Repült országszám	26	36	38	42	44	44
Utasok száma ( <i>M fő</i> )	11,3	13,9	20	23,8	29,6 <sup>§</sup>	34,6
Alkalmazottak száma ( <i>fő</i> ) <sup>•</sup>	1365	1650	2396	3033	3686	4550 <sup>•</sup>
Év végi repülőgép-állomány	36	46	67	79	93	112 <sup>•</sup>

Forrás: Wizz Air 2017-es, 2018-as és 2019-as éves jelentés (Wizz Air, 2017; 2018; 2019).

*Jegyzet: Az M betű milliót takar. Saját szerkesztés. <sup>§</sup> Ez a Ryanair 30%-os piaci részesedésénél 12%-kal nagyobb utasszám érték piacvezetői szerepet jelent a Wizz Air fő piacán, Kelet-Közép-Európában (Körtvélyes, 2018). <sup>•</sup> Éves átlag. <sup>•</sup> 45 nemzetből tevődik össze. <sup>•</sup> A 112-es flottában 70 darab Airbus A320 és 42 darab A321-es teljesített szolgálatot (Samu, 2018; Wizz Air, 2019).*

### 3. táblázat. A Wizz Air működésének kiemelt adatai

A magyar háttérű légitársaság a 2018. április–2019. márciusi időszakban 190 ezer járatot teljesített. A Wizz Air repülőgépeinek átlagéletkora 2019-ben 4,7 év, amely a legnagyobb európai légitársaságok közül a Wizz flottáját az egyik legfiatalabbá teszi. A 2018-as és 2019-es új gépbeszerzések zöme A321-es, amik jóval hatékonyabbak az A320-asokhoz képest: egyrészt több utast képesek szállítani (180 helyett 230-at), másrészt így az egy utasra vetített költségek is hozzávetőlegesen 10%-kal alacsonyabbak a régebbi konstrukciónál (portfolio.hu, 2018; Samu, 2018). A vállalat 44 ország 146 célállomására szállít utasokat, 25 légibázist működtetve, munkavállalóinak száma 2019 májusában 23%-kal (864 fővel) nőtt az egy évvel korábbi értékhez képest. A hű fogyasztói kör kialakítására a Wizz Air Discount Club szolgál, amely immár 1,3 millió tagot számlál.

Az alacsony árat felszámoló repülési szolgáltatás kontinensünkön 15–20 évvel ezelőtt indult egyfajta piaci részként, amely főáramú üzleti modellé vált, anyagilag elérhető szolgáltatássá téve a repülést (Sebrek és Váradi, 2019). A KKE régióban a Wizz gépein sok az először repülőre ülő utas. Váradi József vezérigazgató szerint a jelenlegi 45%-os részesedése az európai rövid távú kapacitásból könnyen 50%-ra vagy afölé növekedhet (Sebrek és Váradi, 2019). A vállalatot megalapításától kezdve az egyik nemzetközi tanácsadó cég globális légiközlekedés iparágára szakosodott szenior partnere segítette, aki szerint a Wizz és a Ryanair nagyon okosan felfedezte és alkalmazta az iparágban belül a költség mindenekfelett elvet és azt, hogy ennek nem muszáj rossz minőséggel párosulnia. Meglátása szerint a „költségek végig belső ellenőrzés alatt tarthatók, míg a



megkülönböztetést ezzel szemben külső tényezők befolyásolják” (Sebrek és Váradi, 2019, 56. oldal). A tudatos költségleszorítás az értékláncban is fontos törekvés: a jegyfoglalások 96%-a a cég saját honlapján vagy mobil applikációján keresztül, így külső közvetítő kizárásával történik.

A mögöttünk hagyott 3-4 évben a ULCC ágazat magas, évi 20%-os bővülést mutatott, amelyet a Wizz tartani tudott. Az ezen időszaki kiteljesedés maga után vonta új útvonalak (Asztana, Eszék, Frankfurt, Porto, Reykjavik, Szarajevó, Tenerife) és bázisok (Bécs, Craiova, Debrecen, Lublin) létesítését, valamint egy átfogó újramarkázást (pl. egyenruha) és géprendelést (2016-ban 110 darab A321neo-ra vonatkozó igénylés feladása, leszállítás 2019-től). A gyors növekedési ráta nagy mennyiségű repülőgép üzembe állítását igényli, amelyhez hozzátartozik a személyzet (pilóták és légikísérők) toborzása, kiképzése és munkába állítása. A közelmúltban, mintegy 30 millió eurós befektetéssel, sor került a társaság pilóta- és személyzetképző központjának megnyitására Budapesten, valamint a lengyel, bolgár és román példát követve a Wizz Air Pilóta Akadémiájának itthoni átadására. Fennállása alatt a repülőtársaság több, a jó üzleti hírnevét öregbítő díjat nyert idehaza és külföldön egyaránt: Superbrands (Magyarországon és Lengyelországban 2013-ban), a 6. legmenőbb magyar márka (Forbes magazin 2015-ben), a 2016-os év diszkont légitársasága az Air Transport World magazintól, a legjobb diszkonttársaság (a KKE régióban 2018-ban, valamint Lengyelországban és Bulgáriában 2019-ben), az év légitársasága (a 2019-es Air Transport Award, az Air Transport Organisation és az Air Transport News közös díjazása), a világ tíz legbiztonságosabb diszkont légitársaságának egyike az AirlineRatings.com odaítélésében (Airportal.hu, 2019).

### **Kérdések:**

1. Alkossák meg a Wizz Air vállalat üzleti modelljét a 9 tényezős (Osterwalder és Pigneur, 2010) üzleti modell formula felhasználásával! (Leírása a tankönyv 507–509. oldalain található. Chikán, 2017)
2. A Wizz Air üzleti modellje hogyan támogatja a vállalat piaci sikerességét a hagyományos szállítókkal szemben?
3. Milyen iparági környezetben működik a Wizz Air? Elemezze az iparágat Porter 5 erő modelljének segítségével!
4. A porteri versenysztratégiák közül mi jellemzi a Wizz Air-t, mi a versenytársait?
5. A Wizz Air dinamikus képesség-alapú gondolkodásmódja miképpen biztosítja a szervezet fejlődési képességét?
6. Megítélése szerint a Wizz Air erőforrásai és képességei miképpen sorolhatók be a VRIN/VRIO (értékes, ritka, nehezen utánozható, nem helyettesíthető/szervezeti támogatást nyújtó) kategóriákba?
7. Reeves et al. (2012) empirikus kutatásokra épülő felfogása a stratégiatípusokat a környezet befolyásolhatósága szerint is osztályozza (537–539. oldalakon megtalálható a tankönyvben egy remek összefoglaló az elemzési eszközről. Chikán, 2017). Ön szerint a Wizz Air történelme során mennyire volt képes befolyásolni az európai légiközlekedést?



### **3.9.3. Erőtérelemzés**

**A feladatot készítette:** Stocker Miklós

**A feladat célja:** a hallgatók képesek legyenek az iparág meghatározására, az erőtérelemzés elvégzésére és a következtetés levonására.

2019 nyarán Vécsey Gábor, az EBA Metallurgie ügyvezetője épp autóvásárlási dilemmával küzdött. A potenciális prémium márkák kínálatát személyesen is ki szeretne volna próbálni a vásárlási döntés előtt. Amikor a BMW szalonban az új 530-as modellt mutatta be számára az értékesítő, jóleső mosoly ült ki az arcára. Igen, ez az a modell, amelybe az EBA kenőanyagai, lefűvőrendszere és töltőkamrája használata segítségével készítették el a visszapillantó tükör házát. Az EBA nélkül ez a BMW nem lenne olyan, amilyen.

Az autóiipari óriásoknak számos beszállítója van, akik különböző félkész termékeket, alkatrészeket szállítanak be, ők a Tier 1-es beszállítók. A Tier 1-es beszállítók is használnak fel anyagokat és alkatrészeket, amelyeket a Tier 2-es beszállítóktól vásárolnak. Ahhoz, hogy a Tier 2-es beszállítók a nyersanyagokat át tudják alakítani anyagokká vagy alkatrészekké, termelőeszközökre (ipari gépekre), kenőanyagra és segédanyagokra van szükségük, amit a Tier 3-as beszállítók szállítanak számukra.

Az EBA Metallurgie fő termékei az alumíniumöntéshez használt tárgyi eszközök, mint az olvasztó- és hőtartó kemence, a töltőkamra, a lefűvő, az olajadagoló, a szórópisztoly és az ezekhez használt segédanyagok, mint a leválasztóanyag, a hidraulikafolyadék vagy a dugattyú-kenőanyag. A termelőeszközök alapvetően nagy értékűek és komoly beruházási igényt jelentenek, így hosszú távon szolgálják a vevők értékteremtését, és megtérülési idejük is jó néhány év. Ezzel szemben a segédanyagok egységára lényegesen alacsonyabb, viszont nagy mennyiségben van rájuk szükség a folyamatos termeléshez.

Az alumínium nyomásos öntésénél a 700–750 °C-os alumíniumolvadékat különböző formákba öntik, ezt megelőzően az alumíniumolvadékhoz sókat adagolnak, hogy a formából a nyomásos technológiával kialakuló termék a megfelelő minőségben készüljön el, illetve a formából a leválasztóanyag segítségével kiemelhető legyen. Különböző leválasztók kellenek a különböző alumíniumöntvényekhez és a végső megmunkálás technológiája szerint is (krómozás, festés, marás, stb.).

Az EBA számára a leválasztó tekinthető vezérterméknek, amelyből több mint egy tucat változatot értékesítenek a különböző technológiai szükségletek alapján. Az éves árbevétel ebből a termékcsoportból meghaladja az 500 millió forintot. Magyarországon azonban nincs leválasztó-előállító, így az EBA a Geiger GmbH TRENEX termékeit forgalmazza, amelyből 500 tonna körüli mennyiséget értékesít évente.

Magyarországon leválasztóértékesítéssel hazai képviselőtén keresztül közvetlenül a német Petrofer foglalkozik. A többi jelentős leválasztógyártó – német, olasz, spanyol, amerikai vagy francia vállalatok – ügynökökön keresztül tud hazánkban értékesíteni. A verseny dimenziói egyértelműen az ár és a minőség, de mivel a technológia határozza meg a felhasználható terméket, ezért a verseny a technológia kialakításakor vagy váltásakor koncentrálódik. Az EBA piacrészesedése a magyar piacon nagyságrendileg 40%, piacvezetőként sok kis versenytárral versenyez. A leválasztósók esetében a szállítást az EBA Németországból 25 tonnás kamionokkal végzi és törekszik a maximális kapacitáskihasználtságra.

A leválasztótermékek esetében az EBA Metallurgie a Geiger GmbH stratégiai partnere és egyben kizárólagos Magyarországi forgalmazója. A partnerségi megállapodás alapján az EBA képviselője rendszeresen utazik Németországba az új TRENnex termékek megismerése miatt, de a vevőinek a fejlesztési igényeit is közvetítve a termékfejlesztésben is részt vesz. Mind az EBA, mind a Geiger GmbH azt a filozófiát vallja, hogy nem terméket adnak el, hanem megoldást nyújtanak termék, használati tudás és termékfejlesztés kombinációjával. Magyarország szignifikáns autóiipari beszállítói pozíciója miatt a magyar piac az ország méretéhez képest jelentős és a magyar autóiipari vállalatok német kötődése is egyértelmű. A TRENnex termékek árai lényegesen nem szoktak emelkedni, inkább nagyobb értéket nyújtó új termékek kifejlesztésére törekszik a vállalat.

Az EBA leválasztóit a nagy nyomásos öntödék vásárolják Magyarországon, ilyen például a Csaba Metál, a Fémalk, az Ecseri vagy a V-Casting. A nyomásos öntödék az EBA értékesítésének nagyjából 2/3-át vásárolják, amelyre az árbevételük 2–2,5%-át költik. Az alkalmazandó technológiához szükséges öntőgépet vagy töltőkamrát a vevők 5–8 évente vásárolnak, míg az ezekhez szükséges leválasztósókat, esetleg -folyadékot folyamatosan az év során szerzik be. Az öntési technológia változtatásához kísérleti időt kell igényelni az öntödéktől, amelyek a folyamatos termelésre hivatkozva akár több évvel későbbre is adhatnak időpontot. Az öntödék egymással a beszállítóválasztási folyamatban versenyeznek, a kiválasztás után az adott globális értékláncba tagozódnak és ekkor közvetlen verseny nincs közöttük. Az EBA évtizedes kapcsolatot ápol a főbb vásárlóival, a cégek tulajdonosai éves rendszerességgel találkoznak és közös programokon vesznek részt.

A nyomásos öntödék a jelenlegi technológia használatával nem tudják az öntési folyamatot leválasztóanyagok nélkül végrehajtani. Ahhoz, hogy a leválasztó helyettesíthető legyen, teljesen más technológiára kell átállni, amihez új termelőberendezésekre és -folyamatokra van szükség.

A piacon több helyről is hallani, hogy egy amerikai szereplő, aki még a magyar piacon nincs jelen, keresi a lehetőséget a magyar piacra való behatolásra. Nagy globális szereplőről van szó, aki rendelkezik kompetitív termékcsaláddal, megfelelő tőkével és szaktudással, hogy bármely piacra beléphessen, viszont magyarországi kapcsolatrendszere még nyilvánvalóan nem épült ki. Az Egyesült Államokból történő import azonban időben és mennyiségben elég rugalmatlan, így fontos stratégiai mérlegest igényel, hogy milyen módon és mely piacra lépjen be Közép-Kelet-Európában.

Miután más autókat is kipróbált, Gábor arra gondolt, hogy céljai szerint még hosszú évtizedekig, többféle prémium autóban is az ő termékei által előállított alkatrészek kapnak helyet.

**Kérdések:**

1. Határozza meg azt az iparágat, amelyben az EBA vezértermékével versenyez!
2. Végezze el az erőtérelemzést az EBA vezértermékének iparágára!
3. Javaslata szerint, hogyan kellene az EBA-nak megpróbálni az iparági erőtér szereplőit befolyásolni, hogy versenyelőnye hosszú távon fenntartható legyen?

### 3. Irodalomjegyzék

#### **„Vállalati egészségfejlesztéssel a fenntartható módon és sikeresen működő vállalatokért” feladathoz felhasznált irodalom**

Aldana, S. G. (2001): Financial impact of health promotion programs: a comprehensive review of the literature. American Journal of Health Promotion, 15(5), p. 296–320. DOI:10.4278/0890-1171-15.5.296

EU-OSHA (2018): Prevention of work-related diseases,  
[https://osha.europa.eu/en/highlights/prevention-work-related-diseases-eu-osha-launches-new-website-section?pk\\_campaign=OSHmail%2003%202018.](https://osha.europa.eu/en/highlights/prevention-work-related-diseases-eu-osha-launches-new-website-section?pk_campaign=OSHmail%2003%202018.), Letöltés: 2018.03.10.

EUROSTAT (2018): Gross domestic product at market prices,  
<https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00001&plugin=1>, Letöltés: 2018. 10. 30.

<http://bespokeprinciples.com/rolunk/2017/10/11/re-charge-program-testi-lelki-szellemi-feltoltodes-vodafone-magyarorszagnal>, Letöltés: 2019.06.10.

Kaska Józseffel, a Provident Pénzügyi Zrt. szenior HR vezetőjével készített interjú

Dr. Koppány Szilveszterrel, az Unilever közép- és kelet-európai orvos tanácsadójával készített interjú

O'Donnell, M. P. (2000): Health and productivity management: the concept, impact, and opportunity. Commentary to Goetzel and Ozminkowski. American Journal of Health Promotion, 2000;14:215–217.

Simon Róbert Lajos konferenciaszereplései, kerekasztal-beszélgetései: Wellbeing Konferencia, Sárvár, 2018.11.15. és Egészségtudatos Munkahely, HVG Konferencia, Budapest, 2019.05.21.

Szabó Á.–Juhász P. (2019): A munkahelyi egészségprogramok értékteremtésének mérési lehetőségei. Vezetéstudomány, 2019. 2. szám. ISSN 0133-0179 DOI: 10.14267

Virgin Pulse (2016): The Business of Healthy Employees: A Survey of Workplace Health Priorities, <http://community.virginpulse.com/business-of-healthy-employees-2016-survey-web>, Letöltés: 2017.03.1.

Xerox (2016): Working Well: A Global Survey of Workforce Wellbeing Strategies 2016 – Survey report, 7th ed.,  
[http://www.globalhealthyworkplace.org/casestudies/2016\\_Global\\_Wellbeing\\_Survey\\_Executive-Summary.pdf](http://www.globalhealthyworkplace.org/casestudies/2016_Global_Wellbeing_Survey_Executive-Summary.pdf), Letöltés: 2018.02.10.

**„Topmenedzserként milliókat keresett, ma árufeltöltő” feladathoz felhasznált irodalom**

Badaracco, J. L. (2019): Menedzsment a szürke zónában, Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.

Bohus P.–Szilli T. (2019): Tavaly egy 40 milliárdos céget vezettem, most árufeltöltő vagyok. 2019. április 11. (videó)  
[https://index.hu/video/2019/04/11/arufeltolto\\_ugyvezeto\\_czeczeli\\_tamas/](https://index.hu/video/2019/04/11/arufeltolto_ugyvezeto_czeczeli_tamas/) Letöltés dátuma: 2019. 08. 01.

Gosztola J. (2019): Így véreztették ki a magyar topmenedzsert: milliókat keresett, ma árufeltöltő. 2019. május 13. <https://www.penzcentrum.hu/karrier/igy-vereztettek-ki-a-magyar-topmenedzsert-milliokat-keresett-ma-arufeltolto.1078015.html> Letöltés dátuma: 2019. 08. 02.

Magyar É. (2019): Topmenedzser volt milliós fizetésért, most árufeltöltő a tejesztályon – mégsem bánja. videó <https://www.szeretlekmagyarorszag.hu/topmenedzser-volt-millios-fizetesert-most-arufeltolto-a-tejesztalyon-megsem-banja/> Letöltés dátuma: 2019. 08. 03.

**„A túlturistasodás formái: amikor a vendégből is megárt a sok” feladathoz felhasznált irodalom**

Balázs Zs. (2019): Budapest a világ ötödik leginkább elturistasodott városa, qubit.hu, 2019.04.30. Letölthető: <https://qubit.hu/2019/04/30/budapest-a-vilag-otodik-leginkabb-elturistasodott-varosa> Letöltési idő: 2019.08.16.

Brückner, G. (2019): Nem csak Bled, de Velence, Míkonosz és Izland se bír a turista áradattal. index.hu, 2019.04.27  
<https://index.hu/gazdasag/2019/04/27/nemcsakbleddevelencemikonoszeizlandsembiramaraturista-aradattal/> letöltési idő: 2019. 08.15.

Fox, K. (2019) : Venice becomes the front line in the battle against overtourism, CNN Travel, videó, letölthető: <https://edition.cnn.com/travel/article/venice-tourism-overcrowding-intl/index.html>, letöltés: 2019.08.17.

Kovács M. (2019): Végleg felfalják a turisták az otthonainkat Barcelonától Budapestig, 24.hu, Letölthető: <https://24.hu/kulfold/2019/05/11/overtourism-turizmus-utazas-turistak/>, letöltés: 2019.08.13.

Lukács, L. (2017): Húzz el innen turista, pokollá teszed az életünket, index.hu, [https://index.hu/kulfold/2017/08/13/tonkreteszik\\_a\\_turistak\\_a\\_varosokat/](https://index.hu/kulfold/2017/08/13/tonkreteszik_a_turistak_a_varosokat/) letöltés: 2019.08.14.

Matthews, L. (2019): Brewing Coffee on the Rialto Bridge (and Other Unexpected Things That Are Illegal in Venice, 2019.07.24. Letölthető: <https://www.afar.com/magazine/brewing-coffee-on-the-rialto-bridge-and-other-unexpected-things-that-are-illegal> letöltés: 2019.08.15.

Peeters et al. (2018): Research for TRAN Committee -Overtourism: impact and possible policy responses, European Parliament, Policy Dep. for Structural and Cohesion Policies, Brussels, Letölthető: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/629184/IPOL\\_STU\(2018\)629184\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/629184/IPOL_STU(2018)629184_EN.pdf) Letöltési dátum: 2019.08.16.

Responsible Travel honlapja: <https://www.responsibletravel.com>

Smith, M. K. et al. (2019): A túlturistasodás Budapest bulinegyedében, MTA TK, 2019. április 25. Letölthető: <https://tk.mta.hu/a-tulturistasodas-budapest-bulinegyedeben>, Letöltési dátum: 2019.08.16.

Velence város honlapja: Forbidden behaviour, Letölthető: <https://www.comune.veneziamunicipale.it/en/content/comportamenti-vietati> Letöltés: 2019.08.13.

Vik07 nevű blogger (2019): A bulinegyed rövid története, 2019.01.15, Letölthető: [https://hetedhetker.blog.hu/2019/01/15/a\\_bulinegyed\\_rovid\\_tortenete](https://hetedhetker.blog.hu/2019/01/15/a_bulinegyed_rovid_tortenete) letöltés: 2019.08.15.

### **„Minek nevezzek? A márkanév kialakításának lehetséges módszerei és hatásai” feladathoz felhasznált irodalom**

De Chernatony, L. (2002): Would a Brand Smell any Sweeter by a Corporate Name? Corporate Reputation Review, No. 5: p.114–132.

Keller, K. L. (2008): Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall

Levine, M. (2003): A Branded World – Adventures in Public Relations and the Creation of Superbrands. Hoboken, NJ.: John Wiley & Sons

Papp-Váry Á. (2010a): A márkanevek típusai és szerepük a fogyasztók befolyásolásában. Fogyasztóvédelmi Szemle. 4(2), pp. 19-24.

Papp-Váry Á. (2010b): A márkanévválasztás szerepe a versenyképességben. In: Csath M. (szerk.): Innováció, versenyképesség, KKV-k II. Budapest: Kodolányi János Főiskola. pp. 96–112.

A logók származási helyei: cserpessajtmuhely.hu, cserpestejivo.hu, thecolorrun.hu (Hell), xixo.hu, thomasbreitling.hu

A cégek bevételi adatai az emis.hu adatbázisából származnak.



### **„Árpolitika és közösségi média” feladathoz felhasznált irodalom**

Pusztanonline.hu (2018): Interjú Székely Martinnal. Letöltés helye: <http://pusztanonline.hu/interju-szekely-martinnal-soha-semmit-nem-szabad-megbanni-mert-csak-felemeszt/>, Letöltés ideje: 2019. Augusztus 10.

### **„Digitális transzformáció multinacionális vállalatoknál” feladathoz felhasznált irodalom**

Capgemini (2017): Transform to the power of digital, [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Transform\\_to\\_the\\_Power\\_of\\_Digital\\_.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Transform_to_the_Power_of_Digital_.pdf)

Capgemini (2018): Digital Transformation Institute, <https://www.capgemini.com/consulting/digital-transformation-institute/>

Gartner (2016a): Now is the Time for Digital Transformation, <http://www.gartner.com/smarterwithgartner/now-is-the-time-for-digital-transformation/>

I-scoop (2018): Digital Transformation, <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>

MIT (2017): Digital Transformation on Purpose <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>

Openet (2016): BSS and Digital Transformation, [https://www.openet.com/doc-redirect/index\\_form1.php?docid=625&caid=7016000000FODM&cname=2013-PDF-Website-Form&source=Website](https://www.openet.com/doc-redirect/index_form1.php?docid=625&caid=7016000000FODM&cname=2013-PDF-Website-Form&source=Website)

### **„Sikeres magyar Lego-fejlesztések” feladathoz felhasznált irodalom**

Birkás P. (2016): A magyar okoskocka ismét lekörözi a legót. <http://www.origo.hu/techbazis/20161026-magyar-okoskocka-sbrick-plus-vengit-kickstarter.html> (letöltve: 2017.03.08)

Birkás P. (2016): Magyarországról korábban ez még senkinek nem sikerült. <https://24.hu/tech/2019/05/09/szabo-mate-steamboat-willie-lego-21317-lego-ideas-magyar-siker/> (letöltve: 2019.05.10)

Lego Success Built on Open Innovation <https://www.ideaconnection.com/open-innovation-success/Lego-Success-Built-on-Open-Innovation-00258.html> (letöltve: 2018.04.16)

Robertson, D. C. – Breen, B. (2014): Kockáról kockára. Akadémiai Kiadó

**„Megújulás kényelmes munkatársakkal?” feladathoz felhasznált irodalom**

Tessa Basford–Bill Schaninger (2016): The four building blocks of change. McKinsey Quarterly. 2016. április. Elérhető teljes szöveggel itt: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-four-building-blocks--of-change>

**„Se pénz, se karrier. Honnan lesznek így munkatársak?” feladathoz felhasznált irodalom**

Jeffrey Pfeffer (2018): The overlooked essentials of employee well-being. McKinsey Quarterly. 2018. September. Elérhető teljes szöveggel: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-overlooked-essentials-of-employee-well-being>

**„Humor, nagylelkűség, intelligencia, lelkierő és részvétel együtt a jó vezető ismérvei” feladathoz felhasznált irodalom**

Csordás G. (2019): Száz évvel később teljesítette be dédapja álmát, átszelte az Antarktisz. Letölthető: <https://player.hu/auto-motor-2/szaz-evvel-kesobb-teljesitette-be-dedapja-almat-atszelte-az-antarktisz/> Letöltés dátuma: 2019. augusztus 14.

Izing R. (2017): 635 nap a jég fogságában – Az elátkozott Shackleton-expedíció története (sok eredeti fényképpel! - Sz.Zs.) Letölthető: <https://player.hu/eletmod/az-elatkozott-shackleton-expedicio-tortenete/> Letöltés dátuma: 2019. augusztus 14.

Morrell, M.–Capparell, S. (2008): A Shackleton-modell: Déli-sarki expedíció mint vezetélmélet, ford. Garamvölgyi Andrea, HVG Zrt., 2008

N. N. (2011): Shackleton – parabolák a jég hátáról, Kormány, 37. szám. 2011. július 6. Letölthető: <https://www.parokia.hu/archivum/kozosseg/szam/36/cikk/692/>

Sturridge, Ch. (2002, rendezte): Shackleton (original title) 3h 26m (TV Mini-Series), magyarul: Shackleton: Túlélni az Antarktisz. Letölthető <https://videa.hu/videok/film-animacio/shackleton-1resz-drama-eletrajz-tfRIYkXbIsCrw6v0> 1. rész <https://videa.hu/videok/film-animacio/shackleton-2resz-drama-eletrajz-oIffpGaB9HjmUzfM> 2. rész, Letöltés dátuma: 2019. augusztus 14.

### **„Lucidworks: A vállalatok által felhalmozott Big Data Google-ja” feladathoz felhasznált irodalom**

Alex, W. (2018): Lucidworks Puts AI at the Heart of Customer Experience. Retrieved from <https://www.datanami.com/2018/05/08/lucidworks-puts-ai-at-the-heart-of-customer-experience/>

Dan, K. (2013): Evolution of search in big data as told by LucidWorks. Retrieved from <https://www.zdnet.com/article/evolution-of-search-in-big-data-as-told-by-lucidworks/>

Dan, K. (2014): Lucidworks Fusion and the Never-Ending Search for Insight  
<https://virtualizationreview.com/articles/2014/10/06/lucidworks--fusion-review.aspx>

Ingrid, L. (2019): Lucidworks raises \$100M to expand in AI-powered search-as-a-service for organizations. [https://techcrunch.com/2019/08/12/lucidworks-raises-100m-to-expand-in-ai-powered-search-as-a-service-for-organizations/?guce\\_referrer\\_us=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2x1LmNvbS8&guce\\_referrer\\_cs=2YH8c3Rbw6yGJd6UILJg-w&guccounter=2](https://techcrunch.com/2019/08/12/lucidworks-raises-100m-to-expand-in-ai-powered-search-as-a-service-for-organizations/?guce_referrer_us=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2x1LmNvbS8&guce_referrer_cs=2YH8c3Rbw6yGJd6UILJg-w&guccounter=2)

Lucidworks honlapja: <https://lucidworks.com>

Patel, S. (2015): Unlocking Business Value through industrial data management. *GE Digital*.  
(<https://www.ge.com/fr/sites/www.ge.com.fr/files/Unlocking-Business-Value-Through-Industrial-Data-Management-whitepaper.pdf>)

Richard, A. (2011): Welcome to the information age – 174 newspapers a day.  
<https://www.telegraph.co.uk/news/science/science-news/8316534/Welcome-to-the-information-age-174-newspapers-a-day.html>

Rob, M. (2015): Lucidworks releases Fusion 2.0 with Apache Spark. <https://sdtimes.com/apache-lucene/lucidworks-releases-fusion-2-0-with-apache-spark/>

Wabion honlapja: <https://www.wabion.com/en/news/lucidworks-platinum-partner/>

### **„Szállító Menedzsment – szállítói minősítés/értékelés” feladathoz felhasznált irodalom**

Chen, Y. J. (2011): Structured methodology for supplier selection and evaluation in a supply chain, *Information Sciences*, 181 (9), 1651–1670.

Chin, K. S., Yeung, I. K., Pun, K. F. (2006): Development of an assessment system for supplier quality management, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23 (7), 743–765.

Jain, V., Tiwari, M. K., Chan, F. T. S. (2004): Evaluation of the supplier performance using an evolutionary fuzzy-based approach, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15 (8), 735–744.

Omurca, S. I. (2013): An intelligent supplier evaluation, selection and development system. *Applied Soft Computing*, 13 (1), 690–697.

Zeydan, M., Çolpan, C., Çobanoğlu, C. (2011): A combined methodology for supplier selection and performance evaluation, *Expert Systems with Applications*, 38 (3), 2741–2751.

### **„Disztribúció – szállítás, raktározás” feladathoz felhasznált irodalom**

Caplice, C., Sheffi, Y. (1995): A review and evaluation of logistics performance measurement metrics, *The International Journal of Logistics Management*, 5 (2) 11–28

Christopher, M. (1992): *Logistics and Supply Chain Management – Strategies for Reducing Costs and Improving Services*, Pitman Publishing

Értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Szerkesztette: Demeter Krisztina, Wolters Kluwer Kiadó, Budapest, 2014

Luzzini, D., Caniato, F., Ronchi, S., Spina, G. (2012): A transaction costs approach to purchasing portfolio management, *International Journal of Operations and Production Management*, 32 (9), 1015–1042.

### **„Szállító Menedzsment – portfólióelemzés, beszerzési stratégia kialakítása” feladathoz felhasznált irodalom**

Bensaou, M. (1999): Portfolios of buyer-supplier relationships, *MIT Sloan Management Review*, 40 (4), 35–44.

Day, M., Magnan, G. M., Moeller, M. M. (2010): Evaluating the bases of supplier segmentation: A review and taxonomy, *Industrial Marketing Management*, 39 (4), 625–639.

Dyer, J. H., Cho, D. S., Chu, W. (1998): Strategic supplier segmentation: the next “best practice” in supply chain management, *California Management Review*, 40 (2), 57–77.

Kraljic, P. (1983), Purchasing must become supply management, *Harvard Business Review* 61 (5), 109–117.

Sarkar, A., Mohapatra, P. K. J. (2006): Evaluation of supplier capability and performance: a method for supply base reduction, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12 (3), 148–163.

**„Szállító Menedzsment – szállítók versenyeztetése és kiválasztása” feladathoz felhasznált irodalom**

Chen, Y. J. (2011): Structured methodology for supplier selection and evaluation in a supply chain, *Information Sciences*, 181 (9), 1651–1670.

Chin, K. S., Yeung, I. K., Pun, K. F. (2006): Development of an assessment system for supplier quality management, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23 (7), 743–765.

Huang, S. H., Keskar, H. (2007): Comprehensive and configurable metrics for supplier selection, *International Journal of Production Economics*, 105, 510–523.

Omurca, S. I. (2013): An intelligent supplier evaluation, selection and development system. *Applied Soft Computing*, 13 (1), 690–697.

Zeydan, M., Çolpan, C., Çobanoğlu, C. (2011): A combined methodology for supplier selection and performance evaluation, *Expert Systems with Applications*, 38 (3), 2741–2751.

**„Hitelezés válsághelyzetben” feladathoz felhasznált irodalom**

András Krisztina elektronikus levél interjúja (2019. július 2.) Rohony Ákos okleveles közgazdásszal, banki szakértővel

Freeman, E. E. (1984): Stakeholder-menedzsment, in. *A vállalat és működése*. AULA Kiadó, 1993, pp. 81–94.

Porter, M. E. (1993): Versenysztratégia. Akadémia Kiadó, Budapest. Az iparágak strukturális elemzése, pp. 25–52.

**„Iparági sajátosságok az éves beszámolók tükrében” feladathoz felhasznált irodalom**

Baromfi-Coop csoport 2018. évi pénzügyi beszámolója

Ferencváros Labdarúgó Zrt. 2018. évi pénzügyi beszámolója

Roland Divatház Zrt. 2018. évi pénzügyi beszámolója

**„Az AgriFarm változatos üzleti portfóliója: egységben az erő” feladathoz felhasznált irodalom**

Chikán A. (2017): Vállalatgazdaságtan. Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány, Budapest

Koszttyán Z. T., Sebrek Sz. S. & Novák Z. (2018): A szoftverfejlesztési folyamat átfogó észszerűsítése a vállalati dinamikus képességek lencséjén keresztül. Vezetéstudomány, Budapest. Management Review, 49(4), 44–57.

**„A dinamikus fejlődés kódolva: a Wizz Air üzleti modellje” feladathoz felhasznált irodalom**

Airportal.hu (2019): A Wizz Air lett a világ egyik legbiztonságosabb diszkont légitársasága. 2019.08.01. <https://airportal.hu/a-wizz-air-lett-a-vilag-egyik-legbiztonsagosabb-diszkont-legitarsasaga/> (letöltve: 2019.08.01.)

Chikán A. (2017): Vállalatgazdaságtan. Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány, Budapest

Körtvélyes T. (2018): 22 százalékkal nőtt a Wizz Air profitja. airportal.hu, 2018.05.24. <http://airportal.hu/22-szazalekkal-nott-a-wizz-air-profitja/> (letöltve: 2018.07.05.)

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010): Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

Portfolio.hu (2018). Itt a Wizz Air 100. gépe – Különleges festést kapott. portfolio.hu, 2018.06.04. [https://www.portfolio.hu/vallalatok/itt-a-wizz-air-100-gepe-kulonleges-festest-kapott.287726.html?utm\\_source=index.hu&utm\\_medium=doz&utm\\_campaign=link](https://www.portfolio.hu/vallalatok/itt-a-wizz-air-100-gepe-kulonleges-festest-kapott.287726.html?utm_source=index.hu&utm_medium=doz&utm_campaign=link) (letöltve: 2018.07.05.)

Samu Á. (2018): Százgépesre bővült a Wizz Air flottája. airportal.hu, 2018.06.04. <https://airportal.hu/szazgepesre-bovult-a-wizz-air-flottaja/> (letöltve: 2018.07.05.)

Sebrek Sz. Sz. & Váradi A. (2019): Letettük a névjegyünket! Dinamikus képesség a vállalati növekedés szolgálatában – a Wizz Air esete. Vezetéstudomány, Budapest. Management Review, 50(6), 48–62.

Vécsey G. (2019): Interjú Vécsey Gáborral az EBA Metallurgie Kft. ügyvezetőjével. Budapest, 2019. július 18.



Wizz Air (2017): Annual report. [https://corporate.wizzair.com/en-GB/investor\\_relations/governance](https://corporate.wizzair.com/en-GB/investor_relations/governance) (letöltve: 2018.05.11)

Wizz Air (2018): Annual report. [https://corporate.wizzair.com/en-GB/investor\\_relations/governance](https://corporate.wizzair.com/en-GB/investor_relations/governance) (letöltve: 2018.07.19)

Wizz Air (2019): Annual report. <https://wizzair.com/en-gb/information-and-services/investor-relations/investors/annual-reports> (letöltve: 2019.07.16)